

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Rozvoj malého a středního podnikání a možnosti jeho podpory

The Development and Subventions of Small and Middle Enterprising

Student: Bc. Miluše Fratričová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.

Ostrava 2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 30. dubna 2010

.....

Poděkování

Na tomto místě děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Blance Poczatkové, Ph.D. a majiteli společnosti Šichnárek spol. s r.o. Mgr. Liborovi Šichnárkovi, dále zástupci společnosti RPIC-ViP s.r.o. v Karviné Ing. Michaele Patkanové za poskytnutí odborných rozhovorů a podnětných připomínek, kterými přispěli k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	3
2.1	CHARAKTERISTIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	3
2.2	PODPORA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ	5
2.2.1	<i>Legislativní předpisy</i>	5
2.2.2	<i>Zdroje finančních podpor</i>	6
2.2.3	<i>Rámcový přehled programů podpor</i>	9
2.3	VÝBĚR STATISTICKÝCH DAT O MSP	12
2.3.1	<i>Vývoj MSP v České republice</i>	12
2.3.2	<i>Realizace podpor MSP</i>	16
2.3.3	<i>Rozvoj MSP</i>	19
2.4	ZÁKLADNÍ TECHNIKY A METODOLOGICKÉ NÁSTROJE	20
2.4.1	<i>Základní pojmy manažerského rozhodování</i>	20
2.4.2	<i>Metody stanovení vah kritérií</i>	21
2.4.3	<i>Metody vícekritériálního hodnocení variant</i>	22
2.4.4	<i>Analýza konkurenčních sil</i>	25
2.5	MODERNÍ TRENDY V ROZVOJI PODNIKÁNÍ	27
2.5.1	<i>Rozvojové tendence</i>	27
2.5.2	<i>Kritéria rozvoje podnikání v 21.století</i>	29
2.5.3	<i>Strategické prvky v rozvoji podnikání</i>	30
3	PRAKTICKÁ ČÁST	32
3.1	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU ŠICHNÁREK SPOL. S R.O.	32
3.1.1	<i>Historie a současný stav podniku</i>	33
3.1.2	<i>Nabídka podniku</i>	34
3.1.3	<i>Analýza konkurenčních sil</i>	36
3.1.4	<i>Strategie firmy</i>	42
3.1.5	<i>Rozvoj podniku</i>	44
3.1.6	<i>Analýza projektu rozvoje podniku</i>	46
	POPIS PROJEKTU, VSTUPNÍ ÚDAJE	46
	URČENÍ VÁHY KRITÉRIÍ	49
	VOLBA OPTIMÁLNÍ VARIANTY PROJEKTU	51

3.2	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI RPIC-ViP S.R.O.	54
3.2.1	<i>Podmínky přijatelnosti žádosti o podporu z programu ROZVOJ.....</i>	55
3.2.2	<i>Realizace projektů z programu ROZVOJ</i>	58
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	60
4.1	ZAHÁJENÍ VÝROBY.....	60
4.2	ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB.....	62
4.3	SPOLUPRÁCE S UČŇOVSKÝM STŘEDISKEM	64
4.4	SHRNUTÍ ANALYZOVANÉHO PROJEKTU ROZVOJE PODNIKU	65
5	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 Úvod

V každé lidské společnosti, tzn. nejen v České republice, ale v globální lidské společnosti se jeví ekonomické záležitosti jedním z nejdůležitějších témat současnosti. V podstatě každý den slyšíme nebo čteme nejrozumnější odborné výklady o hospodaření v naší republice, v dalších zemích evropského společenství, ale i v zemích celého světa. Je jisté, že politika a státní řízení v ekonomických tématech je hlavním pilířem kterékoliv lidské společnosti.

Stabilní ekonomická situace, která je bezpochyby snahou každé vlády kterékoliv země, včetně ČR, má strategický význam ve všech oblastech řízení globálního světa, včetně těch opravdu nejpalčivějších jako jsou nezaměstnanost, mezilidské násilí a války. Za radikalizaci společenského dění je téměř vždy zodpovědný stav státních financí a jeho dopad na obyvatelstvo. Stabilitu znázorňují především příjmové části státních rozpočtů a ty jsou tvořeny především daňovými příjmy. To znamená, že jen kvalitní dobře prosperující podniky ve všech oblastech a hospodářských odvětvích mohou zabezpečit příznivý vývoj a rozvoj našeho společenství.

Každý podnikatel prochází při svém fungování určitým životním cyklem. Od zrození podniku, přes budování a rozvoj. Někdy je podnikatel nucen svou společnost zrušit a to i přesto, že již absolvoval několik ozdravných procesů. Každopádně roste-li podnik, je to známka toho, že se mu daří v komunikaci se zákazníky, že zaujímá významnou pozici a společenské uplatnění na trhu.

Právě toto vědomí bylo při výběru témat vypracování diplomové práce rozhodující. Cílem diplomové práce bude zaměřit se na určitý podnik a nabídnout mu na zcela reálných základech alternativní možnosti rozvoje a růstu, tyto analyzovat odbornými ekonomickými metodami a vytvořit tak předpoklady stabilního ekonomického prostředí.

V teoretické části diplomové práce bude charakterizováno malé a střední podnikání v České republice, možnosti jeho podpor a současných rozvojových trendů. Základní techniky a metodologické nástroje popsané v této práci budou následně implementovány do praktické

části, předmětem které bude stanovení návrhu možného alternativního rozvoje podniku, s cílem dosažení co nejvyšší ekonomické efektivity.

Členství České republiky v Evropské unii přináší podnikatelům možnost čerpat finance ze strukturálních fondů v programovacím období let 2007-2013. Malé a střední podniky mají často potíže při získávání kapitálu, zejména rizikového kapitálu, nebo úvěrů, je proto zapotřebí iniciativ, které by ulehčily rozvoj hospodářské činnosti malých a středních podniků, přizpůsobily se jejich potřebám a přispěly tak k využití jejich potenciálu.

2 Teoreticko-metodologická východiska

Pro zpracování této diplomové práce je použita kombinace více metod a technik. Používají se metody analytické, srovnávací, subjektivního hodnocení a metody popisné.

V teoretické části jsou pomocí literatury a odborných publikací shrnuty a zhodnoceny *dosavadní poznatky*.

2.1 Charakteristika malých a středních podniků

V odborné literatuře se setkáváme s několika různými výklady definice podnikání a vymezení kritérií malého a středního podnikatele.

Podnikání je vymezeno v obchodním zákoníku jako „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“.¹ [23]

Základním kritériem pro posouzení velikosti podniku je **počet zaměstnanců, výše ročního obrátu a celkové hodnoty aktiv** (bilanční suma roční rozvahy) nebo hodnoty majetku (v případě, že podnikatel vede daňovou evidenci a ne účetnictví). [23]

Pro příjemce eventuálních podpor musí žádající subjekt naplňovat kritéria malého a středního podnikatele dle doporučení komise EU.² Definice malých a středních podniků je vymezena v Příloze č. 1.

Kategorie **středních podniků** je složena z podniků, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **malé podniky** vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.

V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **mikropodniky** vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

Pojetí zákona na podporu podnikání³ je shodné s předcházejícím členěním a vychází z doporučení Evropské komise. [23]

¹ §2, odst. 1 zákona č.513/1991 Sb., Obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů.

² NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna.

Nově od roku 2005 se používá ještě čtvrté kritérium klasifikace MSP, a to nezávislost. MSP jsou pak rozděleny dle nezávislosti do následujících třech skupin: [7]

- **propojené** (spojené) podniky, kdy jeden podnik vlastní většinu kapitálu nebo hlasovacích práv v druhém podniku,
- **partnerské** podniky, kdy jeden podnik je mateřský a vlastní více než 25% kapitálu nebo hlasovacích práv v dceřiném podniku,
- **nezávislý** (samostatný) podnik, který nesplňuje dvě výše uvedená kritéria nezávislosti.

Z pohledu zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v novelizovaném znění účinném od 1.1. 2005, můžeme podnikatele dělit na:

- fyzické osoby, které *nejsou účetní jednotkou*, tzn. že jejich obrat podle zákona o DPH včetně osvobozených zdanitelných plnění nepřesáhl za bezprostředně předcházející rok částku 15mil. Kč a vedou tzv. daňovou evidenci,
- fyzické osoby a právnické osoby, které *jsou účetní jednotkou*, vedou účetnictví ve zjednodušeném rozsahu nebo účetnictví v plném rozsahu. [7]

Český statistický úřad v každoročních vyhláškách stanoví Program statistických zjišťování, zpravodajská povinnost dle počtu zaměstnanců pak dělí zpravodajské jednotky na podniky s:

- více jak 100 zaměstnanci,
- 20 – 99 zaměstnanci,
- 0 – 19 zaměstnanci. [6]

Pragmatické klasifikování velikosti firem zavedla Česká správa sociálního zabezpečení⁴, která rozděluje firmy na:

- malé organizace – do 25 zaměstnanců,
- organizace – s 25 a více zaměstnanci. [7]

Dle platné právní úpravy od 1. 1. 2009 skončilo rozlišení plátců dle počtu zaměstnanců na organizace a malé organizace a zavádí se nový pojem „zaměstnavatel“.

³ Zákon č.47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v aktuálním znění.

⁴ Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v aktuálním znění.

2.2 Podpora malého a středního podnikání

Zákon 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání ⁵ stanoví zásady pro poskytování podpory při zahájení podnikání, jakož i při upevňování ekonomického postavení malých a středních podnikatelů. Podpora se poskytuje ve formě

- a) návratné finanční výpomoci,
- b) dotace,
- c) finančního příspěvku,
- d) záruky, nebo
- e) úvěru se sníženou úrokovou sazbou.

2.2.1 Legislativní předpisy

Podpora malých a středních podniků v ČR je poskytována na základě následujících předpisů v platném znění:

- ❖ Zákon 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky
- ❖ Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách
- ❖ Zákonem č. 285/2009 Sb. došlo s účinností od 1. 11. 2009 k novelizaci živnostenského zákona v § 3 odst. 3 písm. a). Jedná se o upřesnění výčtu činností, které nejsou živností, a to v návaznosti na zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku.
- ❖ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- ❖ Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník
- ❖ Zákon č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech

- ❖ Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností
- ❖ Nařízení vlády č. 596/2006 Sb., kterým se stanoví přípustná míra veřejné podpory v regionech soudržnosti České republiky

⁵ Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v aktuálním znění.

2.2.2 Zdroje finančních podpor

Regionální a strukturální politika je zaměřena především na snižování rozdílů mezi jednotlivými regiony, proto největší podpora směřuje do nejvíce strukturálně postižených regionů. Pro ČR, po vstupu do EU, se také naskytla možnost čerpat prostředky z evropských fondů. První, zkrácené programovací období zahrnovalo roky 2004-2006. V roce 2007 vstoupila ČR do druhého programovacího období let 2007-2013, kdy má jako členský stát nárok na čerpání prostředků z evropských fondů na financování politiky hospodářské a sociální soudržnosti. [31]

Politika hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie bude v letech 2007-2013 realizována třemi typy finančních nástrojů: Fond soudržnosti (CF) a strukturální fondy (SF), k nimž patří Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF). Čerpání těchto prostředků je vázáno na splnění přísných podmínek, a to jak na straně administrativy spravující jednotlivé operační programy, tak na straně žadatelů a potenciálních příjemců podpor.

V období 2007-2013 budou v České republice využívány operační programy, směřující k naplnění tří prioritních cílů, viz Tab. 2.1: [31]

- **cíl konvergence** – zaměřený na podporu hospodářského a sociálního rozvoje méně vyspělých regionů a členských států,
- **cíl konkurenceschopnost a zaměstnanost** – zaměřený na podporu regionů, které nespadají pod cíl konvergence, vztahuje se i na hlavní město ČR Prahu,
- **cíl evropská území spolupráce** – zaměřený na podporu přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů. V České republice pod něj spadají všechny regiony a prostředky lze čerpat z devíti operačních programů.

Tabulka 2.1 Přehled operačních programů v rámci jednotlivých cílů

Cíl konvergence		Cíl konkurenceschopnost a zaměstnanost	Cíl evropská územní spolupráce
Tématické operační programy	Regionální operační programy		
OP Doprava	ROP NUTS II Severozápad	OP Praha Konkurenceschopnost	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko
OP Životní prostředí	ROP NUTS II Moravskoslezsko	OP Praha Adaptabilita	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko
OP Podnikání a inovace	ROP NUTS II Jihovýchod		OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko
OP Výzkum a vývoj pro inovace	ROP NUTS II Severovýchod		OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	ROP NUTS II Střední Morava		OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	ROP NUTS II Jihozápad		OP Mezuregionální spolupráce (všechny státy EU, Norsko a Švýcarsko)
Integrovaný operační program	ROOP NUTS II Střední Čechy		OP Nadnárodní spolupráce (ČR, Rakousko, Polsko, část Německa, Maďarsko, Slovinsko, Slovensko, část Itálie a z nečlenských zemí část Ukrajiny)
OP Technická pomoc			Síťový operační program ESPON 2013 (všechny členské státy, Norsko, Švýcarsko, Lichtenštejsko, Island, kandidátské státy členství v EU)
			Síťový operační program INTERACT II (všechny členské státy)

Zdroj: zpracováno dle Průvodce podnikatele OPPI

V období 2007-2013 se výše přípustné intenzity veřejné podpory (není-li v příslušných programech uvedeno jinak) řídí **Regionální mapou podpory ČR**, kterou se stanovuje nejvyšší míra podpory v procentech následujícím způsobem:

Tabulka 2.2 Regionální mapa podpory ČR

Region NUTS II	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko, Severovýchod, Jihovýchod	60%	50%	40%
Jihozápad 1.1. 2007 - 31.12. 2010	56%	46%	36%
Jihozápad 1.1. 2011 - 31.12. 2013	50%	40%	30%

Zdroj: zpracováno dle Zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje

Pro účely strukturální politiky se v Evropské unii používá dělení na *územní statistické jednotky*, tzv. **NUTS**.⁶ Krajská úroveň odpovídá rozdělení České republiky na statistické územní jednotky NUTS III. Po vstupu do Evropské unie musela ČR zavést mezi stát a kraje ještě jeden stupeň členění odpovídající úrovni NUTS II: **regiony soudržnosti**. Právě na úroveň NUTS II je totiž směřována podpora z fondů EU v cíli Konvergence a částečně též Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Jednotka NUTS I je tvořena územím celé České republiky. [27]

Tabulka 2.3 Klasifikace NUTS

NUTS I	NUTS II (8) region soudržnosti	NUTS III (14) kraj
Česká republika	Praha	Praha
	Střední Čechy	Středočeský
	Severozápad	Ústecký
		Karlovarský
	Jihozápad	Plzeňský
		Jihočeský
	Severovýchod	Liberecký
		Královehradecký
		Pardubický
	Jihovýchod	Vysočina
		Jihomoravský
	Střední Morava	Olomoucký
		Zlínský
	Moravskoslezsko	Moravskoslezský

Zdroj: zpracováno dle Zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje

Pravidlo de minimis (neboli podpora malého rozsahu)

Podpora „de minimis“ představuje takovou podporu, která nesmí spolu s ostatními podporami poskytnutými jednomu příjemci za dobu předchozích tří let přesáhnout výši odpovídající částce 200 000 EUR. Tento finanční strop platí bez ohledu na formu či účel podpory poskytnuté v předchozím tříletém období. Za tříleté období se považují fiskální roky používané k daňovým účelům. [27]

⁶ (NUTS z francouzského Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques)

2.2.3 Rámcový přehled programů podpor

Operační program Podnikání a inovace (OPPI) spadá do kompetence Ministerstva průmyslu a obchodu, které je jeho řídicím orgánem. Funkci Řídicího orgánu pro OPPI plní odbor strukturálních fondů Ministerstva průmyslu a obchodu. Koordinací působnosti těchto tzv. operačních programů je v České republice pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Správa a řízení jednotlivých operačních programů je přitom v působnosti příslušných rezortních ministerstev. Podpora poskytována v rámci programu se vztahuje na celé území České republiky s výjimkou hlavního města Prahy a je čerpána z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Program OPPI je zaměřený zejména na zvýšení konkurenceschopnosti českých firem. Podnikatelé mohou získat dotace na zefektivnění výrobních procesů, na aktivity v oblasti snižování energetické náročnosti výroby nebo na pořízování informačních systémů za účelem zvýšení efektivity malých a středních podniků. [27]

Operační program Podnikání a inovace byl schválen Evropskou komisí dne 3.12.2007 pro programové období 2007 – 2013. OPPI je spolufinancován procentním poměrem **85% ze strukturálních fondů EU a 15% ze státního rozpočtu**. Obsahuje sedm prioritních os, rozdělujících operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny. Šest z nich je věcně zaměřených a jedna prioritní osa je zaměřená na technickou pomoc při realizaci tohoto operačního programu. [32]

Pro osoby vstupující do podnikání poprvé nebo s delším časovým odstupem je vhodný program **START**, který poskytuje podporu ve formě zvýhodněné záruky s finančním příspěvkem k zaručovanému úvěru. V lednu 2010 MPO vyhlásilo druhou výzvu k podání žádostí o podporu v programu START. Výzva je časově omezena do konce roku 2010. Ve srovnání s programem OPPI v letech 2004-2006 nyní program START již neposkytuje podporu ve formě bezúročného úvěru. Finanční příspěvek k zaručovanému úvěru je vyplacen, pokud příjemce podpory doručí do 2 let ode dne uzavření smlouvy o podpoře poskytovateli podpory zprávu o ukončení realizace projektu a dodržování podmínek programu. Program realizuje Českomoravská záruční a rozvojová banka na základě rozhodnutí MPO. [32]

Usnadnit malým a středním podnikatelům přístup k bankovním úvěrům na realizaci jejich podnikatelských záměrů umožňuje program **ZÁRUKA**. Podnikatelé mají možnost

získat záruky k úvěrům na financování provozních potřeb až do výše 20 mil. Kč. Aktuálně ve znění Výzvy III došlo k rozšíření podporovaných ekonomických činností, především činností v oblasti velkoobchodu a maloobchodu, cestovního ruchu a vzdělávání i na úvěry na pořízení a rekonstrukci dlouhodobého hmotného majetku. Program realizuje Českomoravská záruční a rozvojová banka na základě rozhodnutí MPO. [32]

Zlepšení pozice na trhu, růst malých a středních podniků, jejich konkurenceschopnost a v souvislosti s tím i udržení, případně růst počtu pracovních míst podporuje program **ROZVOJ**, zvláště v regionech s vyšší mírou nezaměstnanosti a v regionech se soustředěnou podporou státu. Zprostředkujícím subjektem pro tento program je Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest, správcem programu je MPO. Cílem programu je podpora zavádění nových technologických zařízení s vyššími technickými a užitnými parametry nebo realizace projektů zvyšujících efektivnost procesů. Podpora je poskytována formou dotace k úhradě způsobilých výdajů ve výši 1 - 20 mil. Kč, maximálně však do výše míry způsobilých výdajů projektu stanovených Regionální mapou intenzity veřejné podpory, viz Tab. 2.2 *Regionální mapa podpory ČR*. Příjem žádostí je realizován prostřednictvím výzev, aktuálně dne 31. března 2010 byla vyhlášena III. Výzva k podání žádostí. [32]

Podnikatelé, kteří přicházejí s novými nápady a chtějí uvést do výroby a následně na trh inovované výrobky, technologie nebo služby či uvažují o zlepšení firemních procesů a spolupráci s jinými subjekty nebo o zavedení nových marketingových kanálů, mohou využít podporu z programu **INOVACE**. Program podporuje pořízení moderních strojů, zařízení, know-how a licencí nutných k jejich realizaci. V únoru 2010 byla vyhlášena již čtvrtá výzva programu. Zvláštní pozornost věnuje program podpoře ekologicky orientovaným inovacím (eko-inovacím). Zprostředkujícím subjektem pro tento program je Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest, správcem programu je MPO. Podpora je poskytována formou dotace. [32]

Podpora rozvoje podnikatelského prostředí, zkvalitňování služeb v podnikání, navazování spolupráce mezi podniky a vědeckovýzkumnými institucemi a podpora přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe je předmětem mnoha dalších podpor. Konkrétní schéma jednotlivých prioritních os tohoto operačního programu a jejich podpor zachycuje Příloha č. 2.

Podpořit další rozvoj schopností podniků vytvářet nová pracovní místa, ovlivňovat ekonomický růst a vyrovnávat disproporce v rozvoji jednotlivých regionů pomáhá zaměření **státní politiky zaměstnanosti** na podporu zaměstnavatelů v rámci systému investičních pobídek. Investiční pobídky může získat podnikatel při zavádění nové výroby nebo rozšiřování výroby, zvláště v místech s vyšší mírou nezaměstnanosti. Podpora je určena na vytvoření nových pracovních míst, k rekvalifikaci nebo školení zaměstnanců. [34]

Na projekty podporující snižování nezaměstnanosti lze využít prostředky Evropského sociálního fondu. **Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost** je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti. Řídícím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Získat dotace na projekty podporující celoživotní vzdělávání a výzkumné a vývojové iniciativy je možné prostřednictvím **Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost**, tématického programu v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. [34]

Malým a středním podnikatelům mohou být poskytovány podpory i z některých regionálních operačních programů. **Regionální operační program NUTS II Moravskoslezsko** je určen pro region soudržnosti Moravskoslezsko, který je totožný s Moravskoslezským krajem. Zaměřuje se na zlepšení dopravní dostupnosti a propojení regionu, podporu rozvoje podnikatelů podnikajících v oblasti cestovního ruchu, vzdělávání, regenerace brownfields. [31]

Rozvoj podnikatelských aktivit v příhraničních oblastech je podpořen speciálními finančními nástroji. **Operační program Přeshraniční spolupráce** se zaměřuje na zlepšení dopravní dostupnosti přeshraničního regionu, ochranu životního prostředí, podporu hospodářské spolupráce, podporu rozvoje přeshraniční infrastruktury i služeb cestovního ruchu, podporu vzdělávání, kulturních a společenských aktivit, spolupráci územních samospráv a dalších subjektů na obou stranách hranice. Řídícím orgánem je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [29]

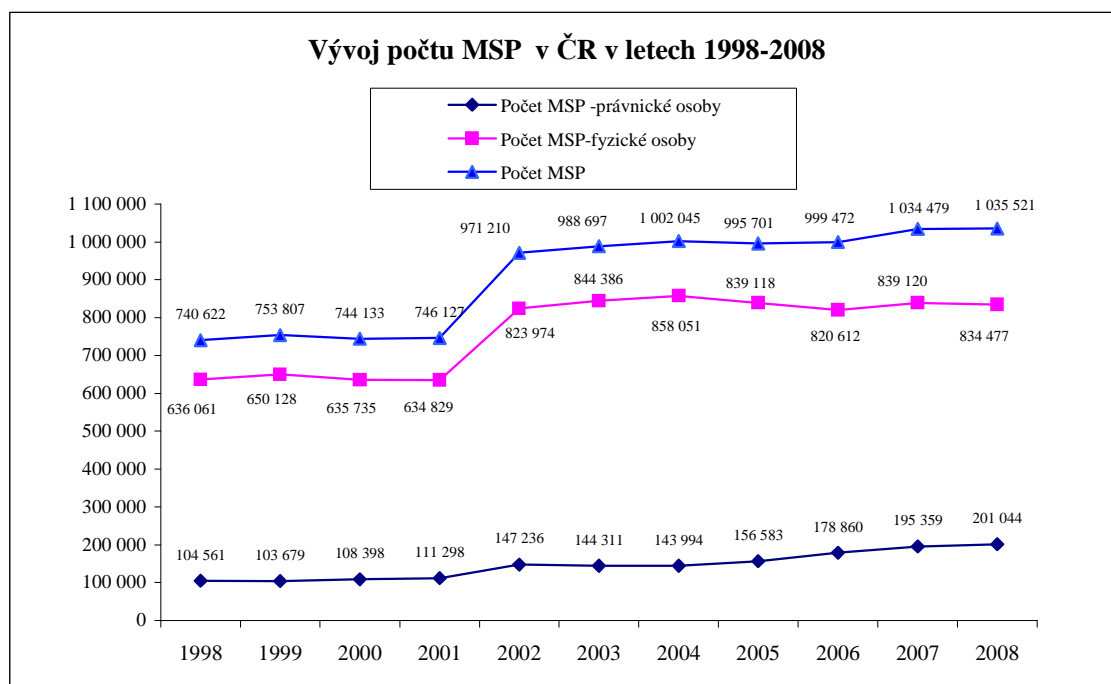
2.3 Výběr statistických dat o MSP

Malé a střední podniky zaujímají významné místo v ekonomice, jsou hnací silou podnikatelského prostředí, hrají rozhodující roli při tvorbě pracovních příležitostí a obecně jsou faktorem sociální stability a hospodářského rozvoje. V České republice se malé a střední podniky podílí 61,52 % na zaměstnanosti a 54,57 % na účetní přidané hodnotě. [38]

2.3.1 Vývoj MSP v České republice

a) Vývoj počtu MSP

Graf 2.1 Vývoj počtu MSP v ČR v letech 1998-2008



Zdroj: zpracováno dle propočtů MPO z údajů ČSÚ

V České republice bylo k 31. 12. 2008 vydáno 2 815 tis. živnostenských oprávnění, což oproti roku 2007 představuje pokles o 1 146 tis. vydaných živnostenských oprávnění, tj. o 28,9 %. Snížení počtu vydaných živnostenských oprávnění přinesla novela živnostenského zákona. Místo původních 125 volných živností vznikla jedna volná živnost s předmětem podnikání "Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona", která zahrnuje 80 oborů činností. K redukci došlo i u živností řemeslných, vázaných a koncesovaných. [38]

Živnostenská oprávnění vlastnilo k 31. 12. 2008 celkem 2 112 tis. podnikatelů, z toho bylo 285 tis. právnických osob. Oproti roku 2007 se celkový počet podnikatelů vlastnících živnostenská oprávnění zvýšil o 58 tis., tj. o 2,83 %. [38]

Podle údajů ČSÚ vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. 12. 2008 v ČR celkem 1 037 255 právnických a fyzických osob, z toho bylo 1 035 521 MSP. Oproti roku 2007 je to nárůst o 1 042 MSP subjektů, tj. 0,1 %. K největšímu nárůstu celkového počtu MSP došlo oproti roku 2007 ve službách a v průmyslu. [38]

U právnických osob MSP došlo k nárůstu o 5 685 subjektů (o 2,9 %), a to zejména právě ve službách (o 5,85 %) a v průmyslu (o 5,62 %). U fyzických osob MSP došlo k poklesu o 4 643 subjektů (o 0,56 %) na celkových 834 477 podnikajících fyzických osob. K poklesu došlo především v obchodu, peněžnictví a službách. [38]

Počet ekonomicky aktivních MSP v České republice na konci roku 2008 ukazuje následující tabulka 2.4.

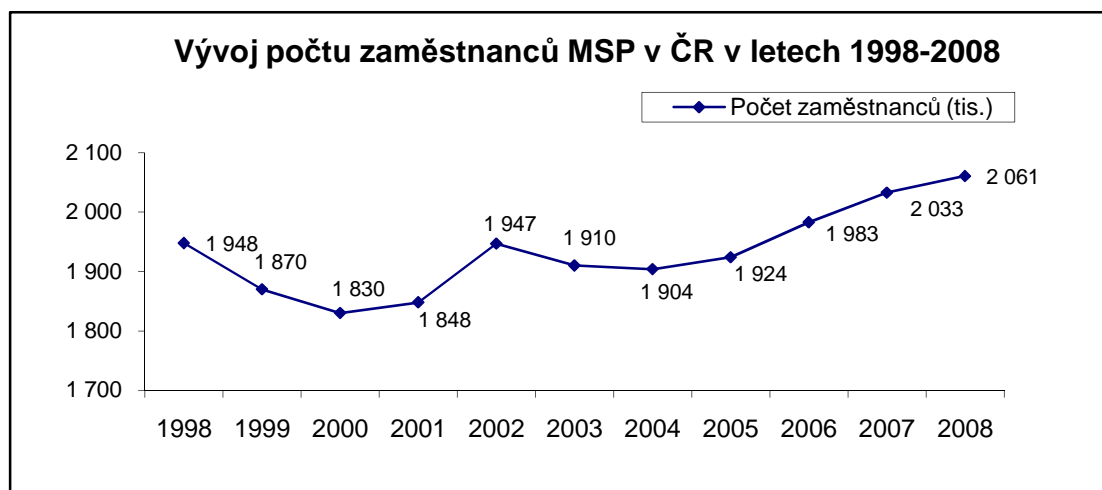
Tabulka 2.4 Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků k 31.12.2008

2008	Počet aktivních subjektů			
	právnické os. 0-249 zaměstnanců	fyzické osoby 0-249 zaměstnanců	celkem MSP	podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR (v %)
průmysl	30 072	124 917	154 989	99,37
stavebnictví	24 448	128 331	152 779	99,95
obchod	50 578	161 970	212 548	99,92
pohostinství	6 919	44 845	51 764	99,94
doprava	7 156	39 502	46 658	99,76
peněžnictví	1 014	18 447	19 461	99,83
služby	76 419	275 213	351 632	99,92
zemědělství	4 438	41 252	45 690	99,93
Celkem	201 044	834 477	1 035 521	99,83

Zdroj: zpracováno dle propočtů MPO z údajů ČSÚ

b) Vývoj zaměstnanosti v MSP

Graf 2.2 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v letech 1998-2008



Zdroj: zpracováno dle propočtů MPO z údajů ČSÚ

Celkový počet zaměstnanců MSP se v roce 2008 zvýšil oproti roku 2007 o 28 tis. (o 1,38 %) na celkových 2 061 tis. zaměstnanců. K absolutnímu poklesu počtu zaměstnanců došlo v roce 2008 v zemědělství. K absolutnímu nárůstu zaměstnanosti došlo zejména v obchodu a službách.

Podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2008 klesl oproti roku 2007 pouze o 0,1 procentního bodu. Tabulka 2.5 zobrazuje počet zaměstnanců v jednotlivých oblastech na konci roku 2008. [38]

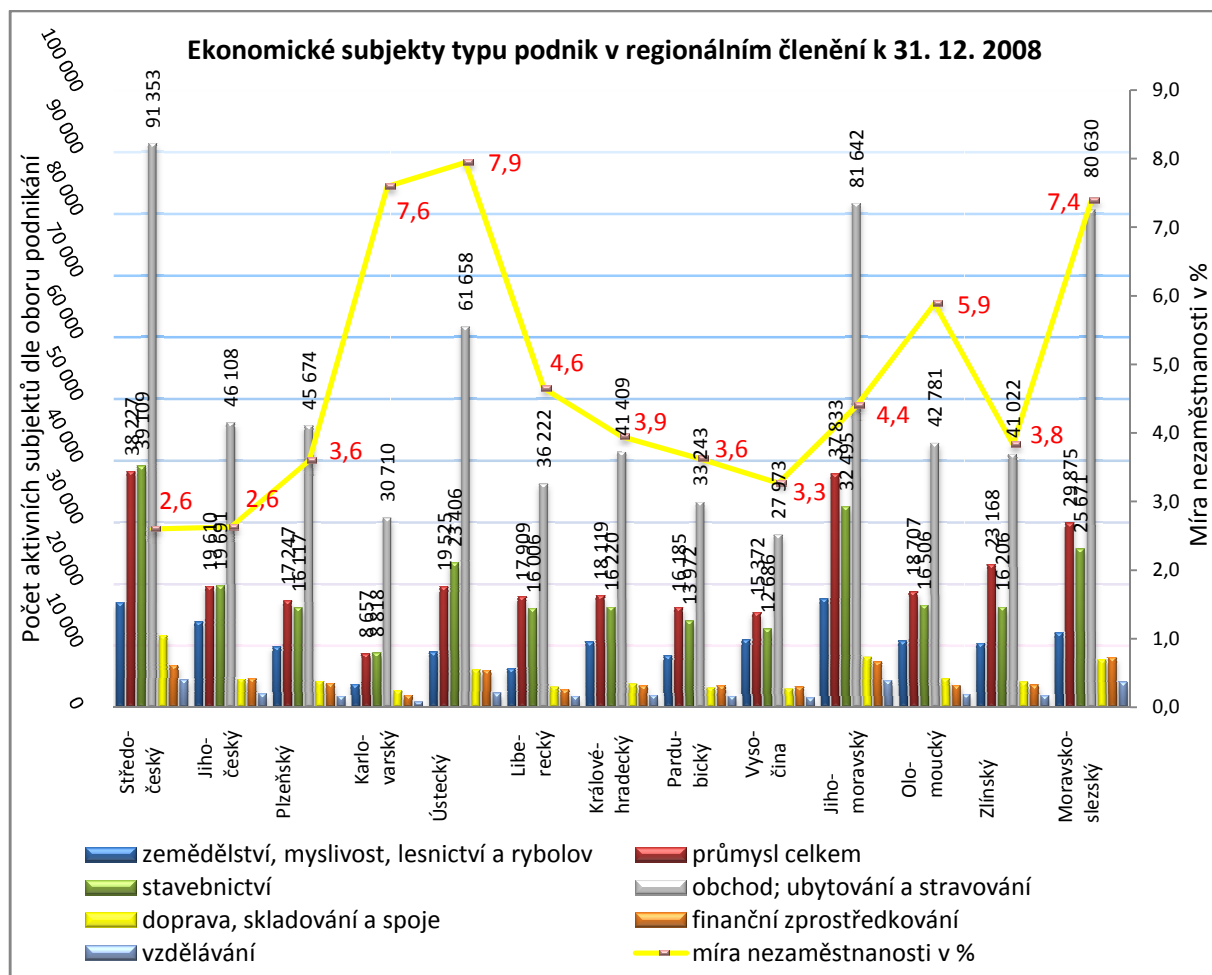
Tabulka 2.5 Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích

2008	Počet zaměstnanců (tis.)			
	právníké os. 0-249 zaměstnanců	fyzické osoby 0-249 zaměstnanců	celkem MSP	podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu v ČR (v %)
průmysl	597	68	665	49,63
stavebnictví	184	40	224	82,66
obchod	328	80	408	75,00
pohostinství	61	41	102	86,44
doprava	89	29	118	40,55
peněžnictví	14	1	15	21,13
služby	339	71	410	70,69
zemědělství	100	19	119	88,15
Celkem	1 712	349	2 061	61,52

Zdroj: zpracováno dle propočtů MPO z údajů ČSÚ

c) Podle odvětví

Graf 2.3 Počet vybraných ekonomických subjektů v ČR podle regionálního členění vzhledem k aktuální míře nezaměstnanosti v jednotlivých krajích



Zdroj: zpracováno dle propočtů MPO z údajů ČSÚ

Počet ekonomicky aktivních podniků ve vybraných odvětvích v roce 2008 zachycuje graf 2.3, který vykresluje stav podnikatelských jednotek v jednotlivých krajích ve vztahu k aktuální míře nezaměstnanosti, vyjádřenou procentuálně. Z obrázku je patrné, že Moravskoslezský kraj je postižen vysokou mírou nezaměstnanosti a při pohledu na skladbu počtu ekonomických podnikatelských jednotek v tomto kraji je vidět, že největší počet subjektů zde podniká v oblasti zprostředkování obchodu, ubytovacích a restauračních služeb. Další významnou oblastí je odvětví průmyslu, což nepochybně vypovídá o charakteru tohoto průmyslového kraje. Moravskoslezský kraj zaujímá třetí příčku, za krajem Středočeským a Jihomoravským, v počtu subjektů podnikajících ve stavebnictví.

Hlavní vývojové tendence odvětví nepochybně nyní ovlivňuje zpomalení ekonomik EU a světová finanční krize. Dalším omezujícím faktorem jsou rostoucí náklady na energie a dopravu. Jak uvádí MPO ve *Zprávě o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2008*, průmyslová produkce i sektor stavebnictví zaznamenaly celkově v roce 2008 **snížení meziročního tempa růstu**, malé stavební firmy však dosáhly meziročního růstu stavební výroby. Zajímavostí je, že největší růst podle činností zaznamenala výstavba komunikací, letišť a sportovních areálů (26,8 %) a montáž střešních konstrukcí a pokládání střešních krytin (23,3 %). [38]

2.3.2 Realizace podpor MSP

Na základě podkladů Evropské komise k finančním alokacím ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti (SF a FS) v období 2007—2013 bude mít ČR možnost hospodařit přibližně s **26, 7 mld. EUR** (bez domácího spolufinancování). [35]

V rámci programu nabízí Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. ve svých úvěrových a záručních fondech další možnosti využití těchto finančních nástrojů, které jsou určené pro malé a střední podnikatele a kde bylo schváleno 1 990 projektů v celkové výši veřejné podpory 9,8 miliardy korun. [35]

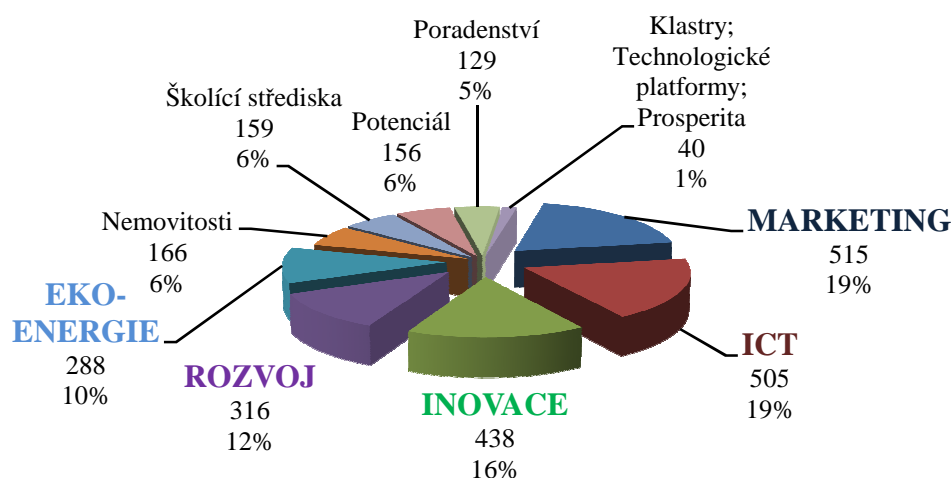
a) Přehled čerpání dotací z OPPI

Ministerstvo průmyslu a obchodu vyhlásilo od zahájení Operačního programu Podnikání a inovace v roce 2007 celkem 41 výzev k podávání žádostí o podporu v celkové hodnotě 71,5 miliardy korun. Podíl vyhlášených výzev na celkové finanční částce operačního programu, která činí 3 578 014 760 EUR, z čehož 85% tvoří zdroje z Evropského fondu pro regionální rozvoj a 15% národní spolufinancování ze státního rozpočtu ČR, tak dosáhl 78,5%. V tomto programovacím období zbývá vyhlásit výzvy v hodnotě necelých 20 miliard korun. [36]

Ke dni 7.3.2010 byla přiznána dotace 2711 projektům, kterým již bylo vydáno „Rozhodnutí o přidělení dotace“, v celkové výši 19 620 mil., jak uvádí statistika CzechInvestu v Příloze č. 3.

Graf 2.4 Čerpání dotací z programu OPPI podle počtu žádostí

Statistika čerpání dotací - počet přiznaných dotací



Zdroj: zpracováno dle statistických údajů CzechInvestu

Z hlediska počtu podaných registračních žádostí je na prvním místě zájem o program Inovace (1 444), dále Eko-energie (1 363), ICT (1 354) a Rozvoj (1 210). Program Marketing (912) je z pěti nejžádanějších dotačních programů nejúspěšnější, co se týče počtu již schválených žádostí. Více než polovina, konkrétně 515 žádostí z celkového počtu 912 podaných žádostí, již obdržela „Rozhodnutí o přidělení dotace“. Projekty jsou směřovány převážně na podporu exportních aktivit firem. [36]

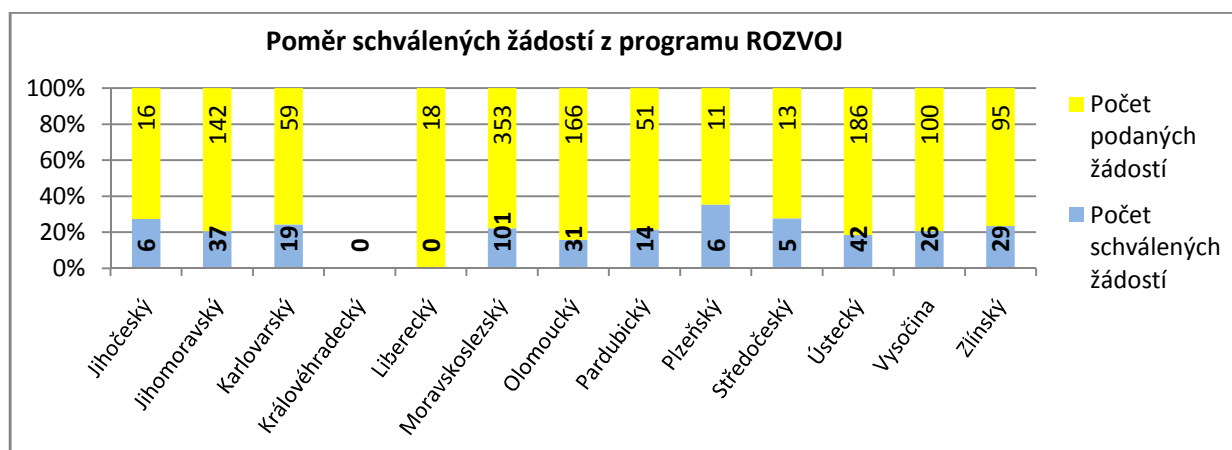
b) Realizace programu ROZVOJ

Tento program realizuje Prioritní osu 2 "Rozvoj firem" Operačního programu Podnikání a inovace na léta 2007-2013. Podpora pro MSP z programu Rozvoj je určena pro podniky, které uvažují o nákupu moderních technologických zařízení s lepšími parametry, potřebují získat nové výrobní kapacity nebo vyrábět rychleji, s vyšší přesností a efektivněji.

Dle statistiky čerpání dotací z programu OPPI zveřejněné na stránkách CzechInvestu ke dni 7.3.2010 (viz Příloha č. 3), je patrné, že zájem o poskytnutí dotace čtyřnásobně převyšuje počet již uznaných a schválených dotací = 316 z celkového počtu 1 210 žádostí.

Procentuální poměr schválených žádostí k celkovému počtu podaných žádostí dle jednotlivých krajů ČR zachycuje graf 2.5. Z grafu vyplývá, že úspěšnost získání prostředků z programu ROZVOJ se pohybuje řádově mezi 20-40 %.

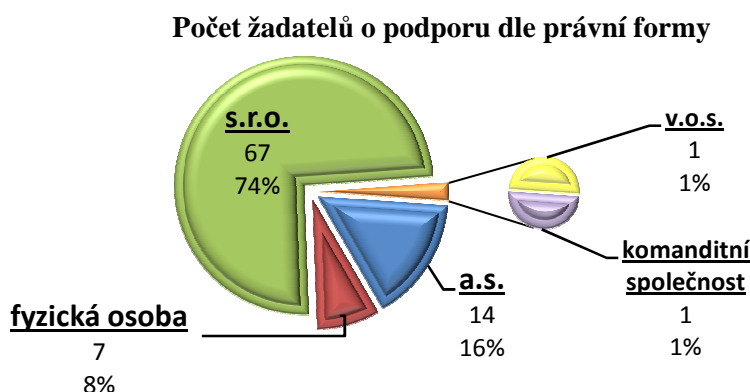
Graf 2.5 Vyhodnocení poměru schválených žádostí z programu ROZVOJ



Zdroj: zpracováno dle statistických údajů CzechInvestu

Moravskoslezský kraj patří mezi nejvýznamnější žadatele o poskytnutí podpory z programu ROZVOJ. Z detailního zobrazení příjemců podpory z programu ROZVOJ v tomto kraji, viz Příloha č.4, lze vyčíst, že v první výzvě k předložení projektů (leden-červenec 2007) bylo v Moravskoslezském kraji schváleno 90 projektů, které prošly procesem hodnocení na základě podání plné žádosti o dotaci v celkové výši 701 mil.Kč. Ke dni 7.3.2010 byla podpora u 59 žádostí již proplacena, suma vyplacených prostředků přesáhla 390 mil.Kč. Mezi žadateli převažovali dle právní formy společnosti s ručením omezeným, jak ukazuje graf 2.6.

Graf 2.6 Rozdělení počtu žadatelů o podporu z programu ROZVOJ v MS kraji



Zdroj: zpracováno dle statistických údajů CzechInvestu

Dne 15. ledna 2009 Ministerstvo průmyslu a obchodu vyhlásilo druhou časově omezenou výzvu (duben-červenec 2009) k předkládání projektů v tomto programu. V Moravskoslezském kraji uspělo 11 projektů s předpokládanou výší podpory 84 mil.Kč.

Aktuálně dne 31. března 2010 byla vyhlášena III. Výzva programu ROZVOJ.

2.3.3 Rozvoj MSP

Malé a střední podniky hrají rozhodující roli při tvorbě pracovních příležitostí a obecně jsou faktorem sociální stability a hospodářského rozvoje. Jejich rozvoj však může být omezen selháním trhu, což vede k tomu, že tyto malé a střední podniky trpí typickými nevýhodami. „*Malé a střední podniky mají často potíže při získávání kapitálu, rizikového kapitálu nebo úvěrů dané přetrvávající neochotou riskovat na straně některých finančních trhů a omezeným zajištěním, které mohou nabídnout. Jejich omezené zdroje mohou rovněž omezit jejich přístup k informacím, zejména o nových technologiích a potenciálních trzích*“⁷.

Rozvoj podnikání je bezprostředně ovlivňován kvalitou podnikatelského prostředí, proto Ministerstvo průmyslu a obchodu systematicky pracuje také na zlepšování podnikatelského prostředí prostřednictvím obecných opatření pro všechny podnikatele. K těmto opatřením patří i novela živnostenského zákona.

Zásadní změny zaměřené na **snížení administrativní zátěže** v rámci MPO byly realizovány především novelou zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, která nabyla účinnosti dnem 1.7.2008. Novela zjednodušila a urychlila proces vzniku živnostenských oprávnění a usnadnila vstup do podnikání zejména mladým a začínajícím podnikatelům. V zájmu vytváření vhodného podnikatelského prostředí byl také usnesením vlády č. 446 dne 21. 4. 2008 schválen Plán snižování administrativní zátěže, jenž počítá s redukcí administrativy v podnikání do konce roku 2010 o 20 %. Odstraňování administrativních překážek ve všech podobách je obecně nejlepší podporou podnikání. Přehledné právní a daňové prostředí lze proto považovat za nejlepší pobídku pro podnikatele. [38]

Evropská komise vyhlásila možnost prezentovat aktivity na podporu MSP a potenciálních podnikatelů v rámci konání již druhého ročníku ***Evropského týdne malých a středních podniků*** v období od 25. května do 1. června 2010. Cílem Evropského týdne MSP je informovat podnikatele, širokou veřejnost, mladé lidi o možnostech podpory jejich aktivit na evropské, národní a regionální úrovni a povzbudit více lidí k zahájení podnikání. Záštitu nad touto akcí převzalo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a Hospodářská komora ČR. [30]

⁷ Nařízení komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008

2.4 Základní techniky a metodologické nástroje

Použité techniky a metodologické nástroje, v této diplomové práci, se opírají především o diagnostické přístupy popsané v literatuře.

2.4.1 Základní pojmy manažerského rozhodování

Rozhodování patří mezi nejvýznamnější složky manažerských aktivit v podniku. Nejčastěji se uplatňuje v plánování. Kvalita a výsledky rozhodování zásadním způsobem ovlivňují efektivnost a budoucí fungování podnikatelských jednotek. Jednotlivé rozhodovací procesy mají určité společné rysy a vlastnosti, spojujícím článkem je i určitý dílčí postup řešení, zahrnující identifikaci problému, vyjasnění příčin, cílů řešení až po hodnocení a volbu varianty řešení. [4]

Informace představují klíčovou úlohu v rozhodovacích procesech. Klasifikačním hlediskem v rozhodovacích procesech jsou stupně informací o stavech světa a důsledcích variant, rozhodování se pak rozděluje do tří kategorií:

- rozhodování **za jistoty** – v případě úplných informací, kdy manažer ví s jistotou, který stav nastane a jaké budou důsledky
- rozhodování **za rizika** – manažer zná možné budoucí situace, které mohou nastat i pravděpodobné důsledky variant
- rozhodování **za nejistoty** – nejsou známy pravděpodobnosti jednotlivých stavů

Zvolená hlediska manažerem, tzv. **kritéria hodnocení** slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant řešení rozhodovacího problému. Rozlišujeme:

- kritéria **výnosového typu** – preferujeme vyšší hodnoty před nižšími
- kritéria **nákladového typu** - preferujeme nižší hodnoty před vyššími
- kritéria **kvantitativní** – hodnoty jsou vyjádřeny číselně
- kritéria **kvalitativní** – důsledky jsou vyjádřeny slovně

Výsledkem procesu hodnocení variant k zvolenému souboru kritérií je stanovení pořadí jejich celkové výhodnosti, kdy na prvním místě se umístí celkově nejvýhodnější, tj. **optimální varianta**. V praxi se vyskytují problémy, jejichž varianty je zapotřebí posuzovat a

hodnotit z hlediska většího počtu kritérií, jedná se úlohy **vícekritériálního hodnocení variant**. Často se vyskytují i smíšené soubory kritérií. Přijatelný postup vícekritériálního hodnocení se snaží o převod všech kritérií na společnou měrnou jednotku, zpravidla na hodnotové vyjádření. [4]

2.4.2 Metody stanovení vah kritérií

Většina metod vícekritériálního hodnocení variant požaduje nejprve stanovit váhy jednotlivých kritérií hodnocení, které vyjadřují číselně důležitost sledovaných cílů. Čím je kritérium významnější, tím je jeho váha vyšší.

Mezi **metody stanovení vah kritérií** řadíme:

- a) **Bodová stupnice** – každému kritériu se přiřadí určitý počet bodů ze zvolené stupnice
- b) **Alokace 100 bodů** – podle významnosti kritérií se rozdělí těchto 100 bodů
- c) **Porovnání podle preferenčního pořadí** – porovnání významu kritérií s kritériem nejméně významným. [4]
- d) **Metoda párového srovnávání** – pro každé kritérium se zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím souboru. Normované váhy se stanoví podle

$$\text{vztahu} \quad v_i = \frac{f_i}{n(n-1)/2} \quad (2.1)$$

v_i ... normovaná váha i-tého kritéria,

f_i ... počet preferencí i-tého kritéria,

n ... počet kritérií,

$n(n-1)/2$... počet uskutečněných srovnání kritérií.

Popřípadě je možné použít i jiný vztah, pokud je počet preferencí určitého kritéria roven nule, čímž i jeho váha bude rovna nule a přitom se nejedná o bezvýznamné kritérium:

$$k_i = (n + 1) - p_i \quad (2.2)$$

k_i ... nenormovaná váha i-tého kritéria

p_i ... pořadí i-tého kritéria v jeho preferenčním uspořádání

V tomto případě se určují nejprve nenormované váhy kritérií, které je nutno dále normovat. [4]

- e) **Saatyho metoda** – určuje nejen směr preference dvojic kritérií jako metoda párového srovnávání, ale také velikost této preference, která se vyjadřuje určitým počtem bodů ze zvolené bodové stupnice. Pro výpočet lze použít Saatyho stupnici:

Tabulka 2.6 Saatyho doporučená bodová stupnice s deskriptory

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejně významná
3	Kritérium v řádku je 3x významnější než kritérium ve sloupci
5	Kritérium v řádku je 5x významnější než kritérium ve sloupci
7	Kritérium v řádku je 7x významnější než kritérium ve sloupci
9	Kritérium v řádku je 9x významnější než kritérium ve sloupci

Zdroj: zpracováno dle Hrůzové (2003)

Velikost preference se stanovuje např. aproximativními postupy. Je zapotřebí stanovit geometrické průměry řádků Saatyho matice. Normalizací těchto řádkových geometrických průměrů, tzn. jejich vydělením součtem těchto geometrických průměrů, lze získat dobré odhady vah odpovídajících kritérií. [4]

f) **Pravděpodobnostní modely** a jejich parametry mohou být posuzovány na základě celé řady metod, jednak expertních odhadů nebo pomocí metod statistické analýzy v případě, kdy jsou známá určitá data, která lze statisticky testovat a na základě výsledků analýz se pak rozhodnout, který pravděpodobnostní model lze nejlépe použít. Zpravidla při finančním rozhodování schází dostatek vhodných dat k dispozici, není možné se plně spolehnout na využití statistických metod, proto dochází v praxi k určité kombinaci jak expertních metod, tak metod statistických. Při modelování je nutné vždy maximálně zpracovat všechny dostupné informace, které máme k dispozici při rizicích či nejistotách, včetně zachycení rizikových faktorů a všechny tyto informace do modelu aplikovat. [5]

2.4.3 Metody vícekritériálního hodnocení variant

Hodnocení variant řešení problémů při nutnosti zohlednit větší množství kritérií je mnohdy obtížné. **Účelem metody** vícekritériálního hodnocení variant v těchto situacích je

- ✓ nalezení optimální varianty řešení,
- ✓ vyloučení neefektivních variant,
- ✓ určení pořadí výhodnosti hodnocených variant.

Cílem metody jak uvádí Ludvík (2008), je nalezení takové varianty, která bude nejvýhodnější z celého souboru kritérií a nejlépe splní cíle řešení. [14]

Pro volbu optimální varianty lze použít některou z následujících metod vícekritériálního hodnocení variant:

a) **Metoda lineárních dílčích funkcí utility**

Hodnocení variant s ohledem na jednotlivá kritéria se stanoví podle závislosti na povaze těchto kritérií [4]:

- u **kvalitativních** kritérií se přiřadí body ze zvolené bodové stupnice, nejčastěji se používá stupnice desetibodová
- u **kvantitativních** kritérií se nejhorší hodnotě přidělí dílčí utilita 0 a nejlepší hodnotě dílčí utilita 1, předpokladem spojení těchto bodů je lineární tvar funkce utility.

Dílčí ohodnocení jednotlivých variant vychází ze vztahu

$$h_i^j = \frac{x_i^j - x_i^0}{x_i^* - x_i^0} \quad (2.3)$$

h_i^j ... dílčí ohodnocení j-té varianty dle i-tého kritéria,

x_i^j ... hodnota j-té varianty podle i-tého kritéria,

x_i^0 ... nejhorší hodnota pro i-té kritérium,

x_i^* ... nejlepší hodnota pro i-té kritérium.

b) **Metoda bazické varianty**

Metoda je založená na znormování různorodých kritérií k tzv. bazickým hodnotám, porovnání jednotlivých hodnot variant s hodnotami bazické varianty. **Bazická varianta** se odvozuje od nejlepších hodnot kritérií v daném souboru variant s ohledem na typ kritéria (výnosové resp. nákladové).

Dílčí ohodnocení variant v **metodě bazických variant** vychází ze vztahu pro:

1/ **výnosový typ**

$$h_i^j = x_i^j / x_i^b \quad (2.4)$$

2/ **nákladový typ**

$$h_i^j = x_i^b / x_i^j \quad (2.5)$$

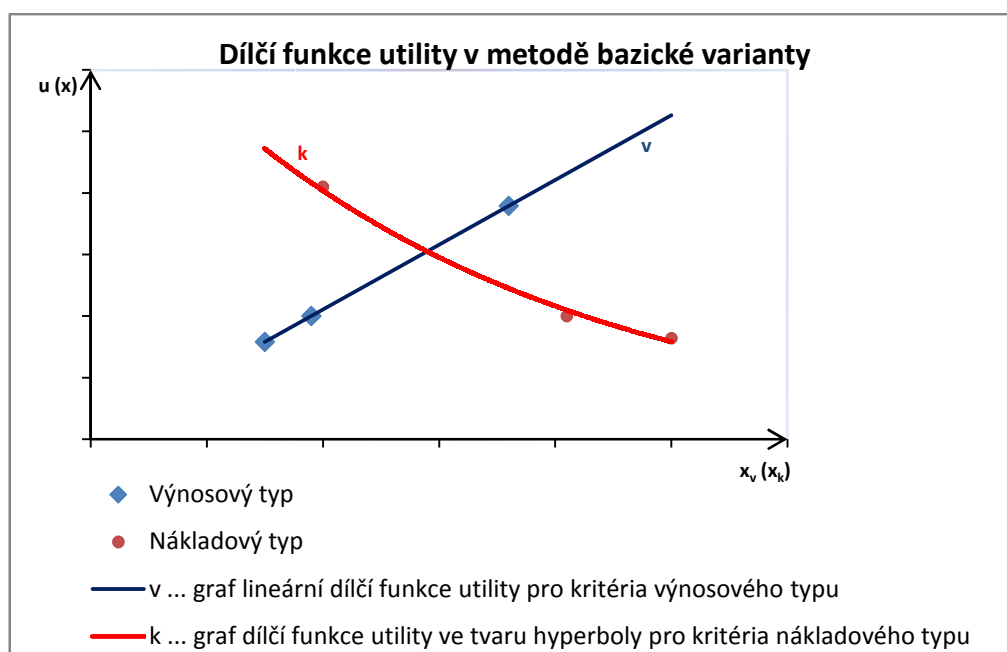
h_i^j ... dílčí ohodnocení j-té varianty dle i-tého kritéria,

x_i^j ... hodnota j-té varianty podle i-tého kritéria,

x_i^b ... bazická hodnota pro i-té kritérium.

U všech kritérií výnosového typu se předpokládá konstantní růst přínosu pro hodnotitele při stejných přírůstcích hodnot kritérií, jak zachycuje graf 2.7, viz funkce „v“, lineární funkce utility. Naproti tomu u kritérií nákladového typu se předpokládá degresivní pokles přínosu utility, grafické vyjádření zobrazuje funkce „k“ ve tvaru hyperboly. [4]

Graf 2.7 Dílčí funkce utility v metodě bazické varianty



Zdroj: zpracováno dle Fotra (1993)

c) Metoda PATTERN

Postup výpočtu hodnot variant v této metodě se liší od předcházející metody bazických hodnot v tom, že bazická varianta se odvozuje z nejhorších hodnot kritérií. Výpočet dílčích ohodnocení variant vychází ze vztahů pro [4]:

1/ **výnosový typ**

$$h_i^j = x_i^j / x_i^0 \quad (2.6)$$

2/ **nákladový typ**

$$h_i^j = x_i^0 / x_i^j \quad (2.7)$$

h_i^j ... dílčí ohodnocení j-té varianty dle i-tého kritéria,

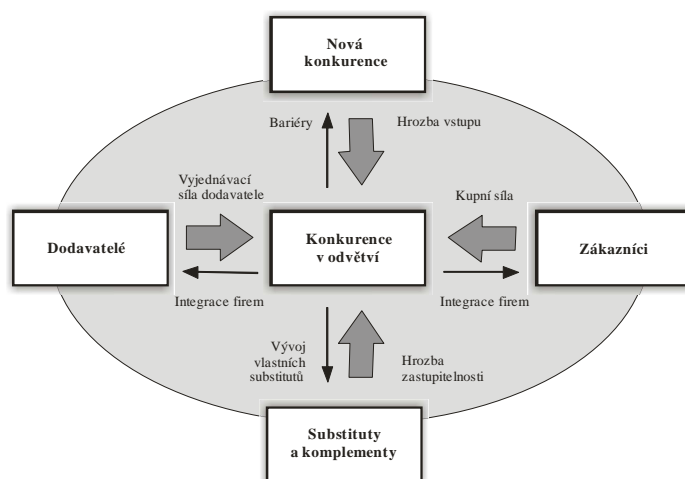
x_i^j ... hodnota j-té varianty podle i-tého kritéria,

x_i^0 ... nejhorší hodnota pro i-té kritérium.

2.4.4 Analýza konkurenčních sil

Zachycení manažerského pojetí konkurence je zobrazeno na obr. 2.1 jako **schéma konkurenčních sil** v pojetí amerického profesora M.E.Portera. Management podniku musí vytvořit takovou strategii svého podnikání, aby získal konkurenční výhodu. [17]

Obr. 2.1 Porterův model 5 konkurenčních sil



Zdroj: zpracováno dle M.E.Portera (1993)

Obrázek 2.1 znázorňuje, koho je nutné považovat za konkurenty na trhu.

První konkurenční sílu představuje konkurence v rámci uvažované podnikatelské oblasti. Jde o soutěžení mezi prodejci stejných nebo funkčně podobných výrobků a služeb, hodnocení rozsahu a atraktivnosti příležitostí, počtu jednotlivých konkurentů a parametry hodnotové metriky, jako je hodnocení kvality, ceny a nákladů nabízených výrobků či služeb.

Druhou konkurenční sílu představuje konkurence dodavatelů. Tento konkurenční tlak dodavatele omezuje situace, kdy MSP mají možnost, a není to pro ně neúměrně náročné a nákladné, volit si jiné dodavatele se schopností rychle a spolehlivě reagovat na měnící se podmínky.

Třetí konkurenční sílu představuje konkurence kupujících. MSP musí znát konkurenční podmínky v dané podnikatelské oblasti a zvážit, co mohou nabídnout kupujícímu, aby v porovnání s další konkurencí a pod tlakem kupujícího uspěly s prodejem.

Potenciální, noví konkurenti, kteří hrozí vstupem na trh, představují čtvrtou konkurenční sílu. Poslední, pátou konkurenční silou jsou konkurenti, kteří dokáží nahradit dosavadní prodávané výrobky a služby svých protivníků na trhu novými substituty. [17]

Čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů bude přitahovat. Základem konkurenceschopnosti podniku je produktivita a efektivita malých a středních podniků. Problematika produktivity a efektivy je úzce spojena s inovačními procesy a rozvojem lidského kapitálu v podniku. [17]

2.5 Moderní trendy v rozvoji podnikání

Celosvětový vývoj podnikání silně ovlivňují dále uvedené soudobé, rozvojové tendence.

2.5.1 Rozvojové tendence

EKOLOGIZACE. Ekologické problémy jsou vážným problémem dnešní civilizace, v EU platí pravidla ochrany přírody, je však nutné si uvědomit, že neustále přibývá přírodních katastrof. Stále více firem provádí tzv. ekologický audit, který vypočítává, kolik zdrojů a s jakým efektem bylo investováno do životního prostředí. [21]

GENETIZACE. Objevy genetiky představují naději, možná i obavy, pro budoucí podnikání. Týká se to především oblasti medicíny, zemědělství a potravinářství. Firmy, zabývající se biotechnologií, se již začínají uplatňovat na trhu. [21]

GLOBALIZACE. Dnešní moderní svět se stále více propojuje v jednu velkou společnost. Moderní informační a telekomunikační technika dokáže vzájemně propojit jednotlivé části světa tak, že vzdálenosti už nehrají tak velkou roli. Stále větší počet zemí je účasten vzájemné výměny zboží. Globalizace je tedy spjatá s rozvojem světového obchodu a trhu. [22]

HYPERKONKURENCE. Vyplývá ze silné převahy nabídky nad poptávkou ve všech odvětvích po celém světě. Konkurenční výhody nejsou dlouhodobě udržitelné. Hyperkonkurence je popoháněna vlivem globalizace, masovým nástupem asijských států na světový trh, atraktivnějšími substituty, zostřeným bojem o zákazníka, agresivní podporou prodeje. Významnou roli hraje moment překvapení, rychlost a strategie firem. [10]

IDEA PARTNERSTVÍ. Nová životní a podnikatelská filozofie se opírá o spolupráci, což se projevuje v tvorbě vzájemně výhodných vnitřních a vnějších sítí [14]

INFORMATIZACE. Rozvoj moderních informačních a komunikačních technologií ve velké míře pomáhá urychlit průběh všech procesů, probíhajících uvnitř firem i mezi nimi a zvýšit jejich efektivitu. Prostřednictvím vzniku média - Internetu, které má schopnost propojit všechny lidi a firmy na celém světě, lze vyhledávat, dotazovat se, nakupovat a prodávat bez omezení na nejbližší okolí. [21]

INOVACE. Podnik, který úspěšně inovuje, se stává, jak ukazují zahraniční zkušenosti, zájmem potenciálních investorů. Úspěšná inovace musí obsahovat hodnotu pro

zákazníka, zisk pro podnik a současně i přínos pro zaměstnance podniku. Inovační strategie využívá příležitosti ke změnám - a to nejen ve vývoji nových výrobků a v technice, ale ve všech oblastech podnikatelských aktivit. Inovace pohání výkon i růst firmy, neinvestovat do výzkumu a vývoje, popřípadě radikálně omezit výdaje na vývoj nových výrobků se ani v těžkých časech krize nevyplatí, neboť firma dá příležitost konkurenci, která se nebojí riskovat a která ji následně porazí tím, že přijde s něčím novým, když se trh vrátí opět do stádia růstu. [10]

OUTSOURCING. Subdodávky z různě vzdálených míst představují omezení vlastní výroby a činností nepřinášejících žádoucí efekt a dání přednosti nákupu od specializovaných firem s cílem nižších výrobních nákladů. Co přidává firmě hodnotu, by mělo být rozvíjeno a naopak co jí ubírá, by mělo být nahrazeno. [21]

PŘEV RATNÉ TECHNOLOGIE. Převratné technologie nebo převratné inovace mají potenciál dramaticky změnit pravidla hry a tím způsobit chaos v celém odvětví, zejména u dlouhodobě zavedených firem, které nevěnují pozornost blížící se turbulenci. Dramatické změny způsobí rychlé zastarání technologie a nahrazení technologií novou. Například digitální fotografie nahradily klasické fotografie, ebooks knihy papírové, VoIP telefony tradiční atd. Příkladem převratné technologie v dohledné době může být spojení dodávek aplikací a dat přes internet, tzv. cloud computing nebo virtualizace, které k nám pronikají stále intenzivněji a rychleji. [10]

SYNERGICKÉ PODNIKÁNÍ. Synergie je jev, společné působení, kdy efekt celku je obvykle odlišný od souhrnu efektů jeho částí. Synergické podnikání má svůj smysl v rozvoji efektivních forem podnikání. Podstata a účel spočívá v dosažení kladného synergického efektu „propojení“ firem. [13]

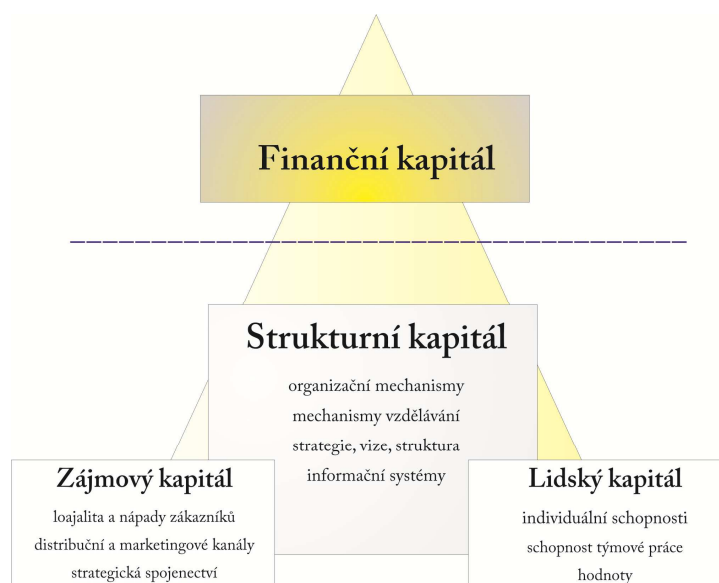
TURBULENCE. Turbulence v podnikání představuje nějakou nepředvídanou a náhlou změnu v interním nebo externím prostředí organizace, která má vliv na její výkon. Ekonomiku předešlých let doprovázely dva zásadní výkyvy: konjunktura, tj. výkyv směrem vzhůru a pokles trhu směrem dolů, jejichž střídání bylo zčásti předvídatelné. Do budoucna lze očekávat mnohem větší šoky a poruchy trhu s mnohem vyšší úrovní rizika a nejistoty pro firmy. [10]

2.5.2 Kritéria rozvoje podnikání v 21.století

a) podle M.J.Kiernana - orientace na činitele, rozhodující o přidávání hodnoty

Nový pohled na budoucnost nasvědčuje tomu, že základními zdroji úspěchu už nejsou pouze „klasické“ ekonomické zdroje: práce, půda a kapitál. Kiernanova „Ledovcová bilance“ nám ukazuje na obrázku 2.2, že to jsou nyní zejména informace, znalosti a dovednosti lidí, jako klíčové faktory úspěchu, tzv. aktivum, které přeměňuje zdroje na onu špičku ledovce – finanční kapitál, jako cíl podnikání. [8]

Obrázek 2.2 Ledovcová bilance



Zdroj: zpracováno dle Kiernana (1998)

M.J. Kiernan uvedl ve své knize 11 principů úspěšného rozvoje podniku: [8]

1. „Neřídte se pravidly převládajícími ve vašem oboru.“
2. Inovujte, nebo nepřežijete!
3. Prozkoumejte svůj podnik, najděte skrytá strategická aktiva a vytěžte z nich, co se dá.
4. Zaměřte se na rychlost a akceschopnost.
5. Buďte proaktivní a experimentujte.
6. Borťte hranice.
7. Neustále využívejte všech svých zaměstnanců a všeho, co umějí.
8. Globalizujte svou reálnou i vědomostní základnu.
9. Přiznejte si, že ekoprůmyslová revoluce se dotýká každého z nás
10. Udělejte z nepřetržitého vzdělávání podnikové náboženství.
11. Vytvořte si nástroje sledování strategických přínosů.“

b) podle Z.Součka - zvíťžíme i v globální ekonomice

Firma, která má zájem v náročném prostředí 21.století uspět, být konkurenceschopná, musí zavádět do praxe nové metody řízení, většinou se musí radikálně změnit. Svět se vyvíjí neúprosně rychle, v globální ekonomice zvíťží jen ti nejlepší, nejvýkonnější. Jak uvádí Souček (2005) ve své knize, existují principy, kterými by se úspěšná firma 21.století měla řídit [21]:

1. **Absolutní orientace na zákazníka.** *Udržení dobrého zákazníka je mnohokrát levnější, než získání zákazníka nového.*
2. **Silný top management.** *Schopnost strategicky předvídat.*
3. **Aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů.** *Firma musí mít přehled o existující celosvětové poptávce.*
4. **Specifické přednosti a vnímané hodnoty.** *Firma si je vytvoří svou aktivní činností.*
5. **Orientace na špičkové výsledky.** *Snaha o špičkové výsledky se musí prolínat všemi aktivitami firmy.*
6. **Výkonnost, efektivita, produktivita.** *Laťka musí být neustále zvyšována.*
7. **Znalosti jsou základem úspěchu.** *Manažer usiluje o permanentní zvyšování kvalifikace, neboť znalosti stále rychleji zastarávají.*
8. **Rychlost a pružnost.** *Firma 21.století pokládá čas za jeden z nejcennějších zdrojů.*
9. **Motivovaní pracovníci.** *Největší bohatství podnikatelského prostředí je v lidech.*

2.5.3 Strategické prvky v rozvoji podnikání

Je důležité si uvědomit a pochopit, že dnes je všechno jiné než včera a nadále se vše mění a bude se měnit. Pro podnik je nepochybně velmi důležité mít informace o tom, co se děje. V druhém případě je nutné v podniku leccos změnit, aby zejména v nových podmínkách podnik přežil a byl úspěšný.

Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost. Podnik musí být konkurenční v těchto základních faktorech konkurence: ve výrobku, v procesech a ve vztahu k zákazníkovi. K tomu je zapotřebí určitá konkurenční výhoda, čili oblast působení, ve které je společnost úspěšnější než její konkurenti. Časté tendence podniků směřují k nalezení jejich konkurenční výhody v tom, jak silný vztah si se zákazníkem vytvoří. Tyto individuální vazby

jsou šité na míru zákazníka, někdy lze hovořit o silném poutu nebo dokonce o monopolním postavení v „srdcích zákazníků“. [12]

Proaktivita. Představuje novou svobodnou volbu, úroveň vlastního osobního úsilí pro realizaci a dosahování budoucích cílů. Být proaktivní znamená něco víc, než pouhé iniciativní jednání jedince. Být proaktivní tedy znamená jednat iniciativně, ale i uvědomit si a nést odpovědnost za to, že se věci stanou. Proaktivní lidé nevytvářejí problémy a otázky typu „Proč to nejde?“, ale hledají odpověď na otázku „Jak by to šlo?“, řeší problémy, jednají důsledně v souladu se správnými principy a s cílem dovést práci do úspěšného finále. Svobodná volba vědomé odezvy na podnět zvyšuje růst potenciálu budoucí odpovědnosti a kompetentnosti. Proaktivní lidé zaměřují své úsilí na věci nacházející se v jejich okruhu vlivu. Zabývají se tím, s čím mohou něco udělat na rozdíl od reaktivních lidí, zaměřujících své úsilí na svůj okruh zájmů. [3]

Společenská odpovědnost firem (CSR=corporate social responsibility). I v České republice si začíná stále více firem uvědomovat, že se jim dlouhodobě vyplatí chovat se ke svému okolí slušně. Principem společenské odpovědnosti je dobrovolné převzetí závazků firmy k trvalému rozvoji svého okolí, odpovědnost firmy vůči veřejnosti, životnímu prostředí a zahrnutí sociálních, společenských a environmentálních hledisek do strategie firmy, jako jsou např. problémy civilizačních chorob, prevence nemoci AIDS, ochrana využívaných přírodních zdrojů, recyklace odpadu, šetrná výroba aj. Odpovědné chování tak firmě přináší kromě větší loajality jejích zaměstnanců také posílení hodnoty značky a dobrou pověst, dobré vztahy v rámci regionu a v neposlední řadě významný potenciál pro řešení možných krizových situací. [10]

Znalosti a kvalifikace. Řízení rozvíjejícího se podniku v globálním prostředí si vyžaduje dokonalé znalosti v oboru podnikání, nejnovější informace v oblasti marketingu, poptávky, podpory prodeje a současně i vysoký stupeň kvalifikace pracovníků v oblasti principů řízení výroby, logistiky, finančních služeb, výzkumu a vývoje a dalších. Úspěšná firma si udržuje ve svých řadách pracovníky, kteří si neustále doplňují své znalosti, vzdělání a rozšiřují si svou kvalifikaci do nejrůznějších oborů, aby byli připraveni na nové příležitosti a dokázali je prakticky využít ve prospěch firmy. [22]

3 Praktická část

Vypracování této diplomové práce se opírá o spolupráci se společností Šichnárek s.r.o. a RPIC-ViP s.r.o.. Cílem práce je zhodnotit rozvoj malého a středního podnikání a možnosti jeho podpory pro zvolený konkrétní podnik.

3.1 Představení podniku Šichnárek spol. s r.o.

Společnost Šichnárek spol. s r.o. se zabývá prodejem střešních materiálů a jejich konstrukcí, především plechové krytiny Evertech, Evergreen a pálené tašky Meindl, rovněž poskytuje i přímé obchodní zastoupení pro betonovou krytinu Bramac. V rámci výstavby střech provádí podnik rovněž dodávku a montáž dřevěných nosných konstrukcí a krovů, okapových systémů i instalaci střešních oken.

Samozřejmostí je poskytování poradenství v oblasti problematiky střešních krytin, bezplatné zpracování cenových nabídek na realizaci střešních plášťů, krovů a okapových systémů. Podkladem pro vypracování předběžné nabídky je předložení projektové dokumentace nebo zaměření skutečného stavu přímo na domě, včetně kalkulace množství potřebného materiálu podle stávajícího projektu tak, aby byly eliminovány možné přebytky.

Kromě montážních prací se společnost věnuje i obchodování s materiály, které souvisí se zhotovováním střech. Jde především o střešní okna s veškerým příslušenstvím (Velux a Fakro), okapové systémy všech používaným typů (měď, titan, zinek, pozink, Lindab, Rannila), hydroizolační fólie (hlavně Corotop a Corotop Extra) a v neposlední řadě rovněž široký sortiment střešních doplňků. Prodejna se nachází na Zemědělské ulici v Ostravě-Třebovicích, v nedaleké blízkosti nákupního centra Galerie.

Společnost vlastní 3 společníci, z toho jeden se aktivně na činnosti firmy nepodílí. V současné době podnik zaměstnává 3 pokladače střech a 1 prodejce pro obchodování se střešními materiály.

Společnost Šichnárek spol. s r.o. zrealizovala v minulých letech více než 20 000 m² střech. Jenom v roce 2003 bylo pokryto přes 5 300 m² a zhotoveno více než 2 380 m² krovů.

Střecha je základ domu a výsledný efekt je nad míru důležitý. Proto si podnik zakládá na zkušených a v oboru vyučených pracovnících, kteří díky dlouholeté praxi v podniku zvládají i ty nejnáročnější detaily střech.

Aby služby byly opravdu komplexní, zajišťuje podnik externě i montáž hromosvodů, včetně revize, bourání a stavby nových komínových těles, lávek a stříšek.

3.1.1 Historie a současný stav podniku

Podnikatelskou činnost podnik Šichnárek spol. s r.o. zahájil v roce 1996. Hlavními předměty činnosti společnosti byly:

- Zprostředkování prací a služeb
- Správa nemovitostí
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Zámečnická výroba

V roce 1998 činnost podniku rozšířili o:

- Klempířství
- Tesařství

V prvních letech činnosti se společnost specializovala na kovovýrobu, která činila 100% obrátu firmy. Dodávali a montovali kovové skříně, vozíky a kontejnery pro firmy, specializující se na sběr a přepravu špinavého prádla z nemocnic, hotelů, firem, čištění prádla a následný rozvoz prádla čistého, řešili jednotlivé zakázky dle přání zákazníka přímo na míru. V roce 1998 získali obchodní zastoupení firmy SteelTile s.r.o., výrobce plechové střešní krytiny, od které převzali materiál k dalšímu prodeji a montáži. Společnost Šichnárek spol. s r.o. zahájila tedy činnost v oblasti klempířství a tesařství, zpočátku prostřednictvím externích pokrývačů této krytiny.

Zakázky podniku v oblasti kovovýroby zaznamenaly prudký pokles, na trhu vznikla spousta dalších konkurenčních firem, a jelikož společnost Šichnárek spol. s r.o. neinvestovala do výrobních technologií, nebyla schopna čelit dalším speciálním požadavkům zákazníků a postupně od této činnosti ustupovala. Dnešní podíl v oblasti kovovýroby činí pouhé 3% obrátu.

Od roku 1998 se tedy podnik Šichnárek spol. s r.o. specializoval na realizaci krovů a střešních pláštů lehkou střešní krytinou SteelTile, získali jejich výhradní obchodní zastoupení. Spolupráce s výrobní podnikem SteelTile byla natolik úspěšná, že v roce 2000 zaznamenali výrazné navýšení obrátu, právě díky prodeji a montáži střešních krytin SteelTile. Pan Mgr. Libor Šichnárek však nebyl dostatečně spokojen s odvedenou prací externích pracovníků, proto začal hledat vlastní zaměstnance a zapracoval si schopné, týmové odborníky. S odstupem času podnik získal obchodní zastoupení i od jiných výrobců střešních krytin a podstatně rozšířil sortiment nabízených výrobků a služeb až do dnešní podoby.

Společnost Šichnárek spol. s r.o. působí na trhu již 14 let, z toho 12 let v oblasti činnosti realizace střešních systémů. Tato poměrně dlouhá doba prověřila společnost jako spolehlivou a odbornou. Jedná se o zdravý, úspěšný a rozvíjející se malý podnik.

V posledních třech sledovaných letech podnik zaznamenal růstové parametry v oblasti tržeb za zboží a především v oblasti tržeb za vlastní výrobky a služby. Největší podíl na celkových výnosech mají výkony zahrnující tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Přidaná hodnota společnosti se meziročně zvyšuje. Navýšení zásob materiálu souvisí s rozšiřováním nabídky sortimentu podniku a nutností pořídit materiál potřebný k poskytování služeb. Podnik má čtyři zaměstnance, čemuž odpovídají osobní náklady. Výsledek hospodaření vykazuje kladné ziskové hodnoty, ovšem v letošním roce je očekávaný pokles vzhledem k ekonomické recesi. Nárůst vlastního kapitálu je ovlivněn především hospodářskými výsledky jednotlivých let. Na růstu krátkodobých závazků se nejvíce podílí položka závazky z obchodních vztahů.

3.1.2 Nabídka podniku

Střecha je velmi důležitou, nejvyšší částí domu, která pokrývá celý půdorys domu. Chrání dům před vlivy počasí, odvádí srážkovou vodu, a proto musí být alespoň částečně klopená. Hlavní části střechy jsou: konstrukce krovu a konstrukce střešního pláště. V současné době jsou na střechy kladeny vysoké nároky. Podkroví, přímo pod střechou nabízí více možností využití, neslouží dnes jen k úschově odložených věcí, či seníku, jako tomu bývalo v dávnějších dobách, ale je dnes moderně předěláváno a významně využíváno jako obytný prostor. Proto se dnes klade důraz na odvětrání střechy, aby se odváděla vlhkost z obytných prostor a z interiéru ven.

Majitel domu si volí střechu dle potřebných parametrů, především je to váha, hmotnost střešní krytiny, rozhodující je pak nosnost krovu. Například klasická betonová taška má díky svým vlastnostem a způsobu pokládky výbornou prodyšnost pro vzduch pod krytinou, bohužel taky i pro vzduch a prach nad krytinou, ale je velice těžká, oproti tomu plech je lehký, ovšem prodyšné vlastnosti nejsou srovnatelné. Každá střešní krytina má svůj minimální sklon, do kterého je garantována výrobcem její funkčnost.

Záleží také na vkusu majitele a na požadované barvě střechy. Betonové tašky se přibarvují oxidy železa, nelze je nabídnout v celé barevné škále, naopak na plechové materiály se nanáší speciální barvy, které krytinu současně chrání před okolními vlivy.

Pro vznik kvalitní střechy musí být splněny čtyři podmínky:

- dobré konstrukční řešení střechy,
- výběr kvalitní krytiny,
- důsledná práce pokrývače,
- a především řešení střechy v komplexním systému.

Punc dokonalosti pak dodají střeše propracované doplňky. Opomenout nelze ani estetické hledisko. Jedním z faktorů, které mají vliv na volbu střechy, je také její životnost a záruka, stejně jako otázka cenové dostupnosti. V případě, že schází zákazníkovi dostupné finanční prostředky, může využít nabídky podniku na zprostředkování úvěru u renomované splátkové společnosti CETELEM ČR, a.s..

Společnost Šichnárek spol. s r.o. se zabývá prodejem a realizací montáže plechových i betonových střešních krytin. Aktuální popis jednotlivých krytin je umístěn v Příloze č. 5. Zpočátku svého působení na trhu se podnik specializoval výhradně na realizaci střešních plášťů krytinou SteelTile, u které se podílel i na technologické inovaci a zdokonalení samotného výrobku nejen v designu, ale především ve funkčnosti, při řešení funkčních vlastností systému.

Střešní krytinu SteelTile společnost upřednostňovala díky své nízké hmotnosti, hlavně na rekonstrukce střech, kde krov již neunesl zátěž některých těžkých krytin. Její použití bylo univerzální, od obytných domů, přes komerční a podnikatelské objekty až k průmyslovým stavbám. Další nespornou výhodou podpory této krytiny byla skutečnost, že montáž krytiny byla velice jednoduchá a rychlá. Po skončení výroby střešní krytiny SteelTile v roce 2003

společnost Šichnárek spol. s r.o. rozšířila svou nabídku služeb v oblasti pokrývání střech, provádí kompletní realizace střech a to plochých i šikmých se střešní krytinou dle výběru (pálená, betonová, plechová). Realizace se skládá z prací pokrývačských, tesařských, izolačních a klempířských.

V roce 2007 započala výroba nové střešní krytiny Evertech G2, která nahradila krytinu Evertech. Byl to velký krok kupředu v nabídce lehkých hladkých plechových krytin, protože se jednalo o první a jedinou hladkou plechovou krytinu na českém trhu, na kterou byla poskytnuta záruka po dobu 30 let. Další její výhodou je její hmotnost, která je asi 5 kg/m².

Krytina je určena pro šikmé střechy se sklonem od 12 stupňů a je vhodná pro střechy rodinných domů, rekreačních objektů i průmyslových staveb. Hodí se nejen pro střechy novostaveb, ale rovněž i pro rekonstrukce starších střech. Základem krytiny je ocelový plech krytý žárovým aluzinkem, na který je nanesen akrylátový primer. Na něj je po vysušení nanášena vrchní akrylátová barva s polyuretanem, který chrání krytinu před povětrnostními vlivy a dává jí konečný vysoce estetický vzhled. Krytina se dodává v několika barevných provedeních. Montáž krytiny je velice jednoduchá a rychlá. Šablony se kladou tzv. "na vazbu" a připevňují se nerezovými hřebíky k latím.

Obchodní činnost společnosti Šichnárek spol. s r.o. je zaměřena na sortiment pro klempíře a pokrývače. Nabízí širokou škálu výrobků potřebných při práci na střeše – okapové systémy, plechy v tabulích i ve svitcích, klempířské prvky, spojovací materiály, náradí pro dělníky v oboru. Dalším sortimentem jsou střešní okna značky VELUX a FAKRO, podstřešní fólie COROTOP, střešní krytina od výrobců MODERN ROOFING SYSTEMS, BRAMAC, TONDACH, MEINDL.

3.1.3 Analýza konkurenčních sil

Konkurence představuje vztah dvou a více subjektů na trhu, mezi nimiž dochází k soupeření, soutěžení. Aby vůbec konkurent mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí disponovat konkurenčním potenciálem, stejně jako musí chtít být „konkurenční“, podnikavý. Čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů přitahuje.

Firmy uspokojující zákazníky svými výrobky a službami si vzájemně konkurují. Model konkurenčního prostředí v pojetí amerického profesora M.E.Portera vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví na určitém trhu je především určována pěti základními faktory. Těmi jsou rivalita firem působících na daném trhu, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků, hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů.

1) Konkurence v rámci podnikatelské oblasti

Jedná se o soutěžení mezi prodejci stejných nebo alespoň funkčně podobných výrobků a služeb a to na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů, které mohou pozitivně ovlivňovat osloveného zákazníka. Konkurence podniku Šichnárek spol. s r.o. je značná, působí zde řada drobných regionálních řemeslníků, specializujících se na práci v oblasti klempířství, truhlářství, pokrývačství, tesařství, i specializujících se na zámečnické a izolační práce, popřípadě drobné stavby a jejich opravy, ale také velké celostátní a nadnárodní společnosti, provádějící kompletní výrobu, prodej a realizace střech. Velká konkurence je rovněž mezi firmami zabývajícími se maloobchodem či velkoobchodním prodejem střešních materiálů a doplňků.

Mezi nejvýznamnější patří:

- Coleman S.I. a.s.
- Novaizol s.r.o.
- OBB stavební materiály s.r.o.
- Prorooft s.r.o.
- Ramses Ostrava s.r.o.
- Ruukki CZ s.r.o.
- Satjam s.r.o.
- Střechy Majer s.r.o.
- Target s.r.o. a jiné.

2) Konkurence dodavatelů

Výroba střešních krytin je technicky náročná. Samozřejmostí pro tuto výrobu je nutnost různých certifikací, zkušenost, odbornost. Přejít k jinému dodavateli bývá právě

z těchto důvodů složitý a může být hodně nákladný. Dodavatelé mohou ohrozit podnik v případě nedodržení stanovených termínů dodávek, může dojít k výpadkům dodávek, nežli se rozjede výroba u nového dodavatele nebo značné riziko představuje nedostatečná kvalita výrobku.

Díky objemu odebíraných výrobků a služeb je podnik Šichnárek spol. s r.o. velmi významným zákazníkem a se svými dodavateli dlouhodobě udržuje dobré vztahy. Pravděpodobnost přerušení dodavatelsko-odběratelských vztahů ze strany dodavatelů je proto relativně nízká.

Nejvýznamnější dodavatelé střešních krytin jsou:

- Bramac s.r.o.
- Evergreen systém s.r.o.
- Modern Roofing Systems a.s.

Celkový odběr nakoupeného materiálu činil v roce 2009:

Bramac s.r.o.	180.000 Kč
Evergreen systém s.r.o.	2.100.000 Kč
Modern Roofing Systems a.s.	3.260.000 Kč

Nejvýznamnější dodavatelé střešních doplňků jsou:

- Anaveksystém s.r.o.
- AvalonPro s.r.o.
- Bextra s.r.o.
- Lindab s.r.o.
- Velux s.r.o.

Celkový odběr nakoupeného materiálu činil v roce 2009:

Anaveksystém s.r.o.	378.000 Kč
AvalonPro s.r.o.	53.000 Kč
Bextra s.r.o.	799.000 Kč
Lindab s.r.o.	38.000 Kč
Velux s.r.o.	750.000 Kč

Nejvýznamnější dodavatelé stavebního řeziva jsou:

- Hanzlík s.r.o.
- Libor Marušík.

Celkový odběr nakoupeného materiálu činil v roce 2009:

Hanzlík s.r.o.	351.000 Kč
Libor Marušík	366.000 Kč

3) Konkurence zákazníků

Činnost zkoumaného podniku je zaměřena jak na zákazníky z řad fyzických osob, tak na obchodní či montážní firmy, obecní i městské úřady. Zákazníci požadují montáž nebo rekonstrukce střech svých obytných či rekreačních domů, garážových stání a přístřešků, stavby pergol. Realizují se také střešní systémy u komerčních a podnikatelských objektů až k průmyslovým stavbám.

Zákazníci všech typů požadují individuální přístup ke svým potřebám, dokonalý servis, rychlost, spolehlivost, nízké ceny a vysokou kvalitu.

Hlavní pozornost podniku se soustředí na zákazníky, kterým se snaží splnit jejich přání a potřeby. Spokojenost zákazníka je na prvním místě. Podnik musí znát konkurenční podmínky v dané podnikatelské oblasti a zvážit, co zákazníkům dokáže nabídnout konkurence, porovnat nabídky a nespokojit se nikdy se současným stavem, nabízet vždy ta nejlepší řešení, co uspokojí zákazníka a tím dokáže v boji s konkurencí uspět.

Nejosvědčenější reklamou společnosti Šichnárek spol. s r.o. jsou kladné reference a doporučení od všech zákazníků, kteří již v minulosti s firmou spolupracovali a byli spokojeni. Každá nová zakázka, každý požadavek investora je pro podnik novou výzvou, která prověří připravenost, pružnost a dlouhodobě budovanou odbornou úroveň firmy. Díky vlastním skladovým zásobám a přímému napojení na dodavatele střešních materiálů, garantuje podnik uspokojit velkou většinu objednávek, ve velmi krátkém čase.

4) Hrozba vstupu nových konkurentů

Obor činnosti, ve které společnost podniká, je v současné době velmi atraktivní a na vzestupu. V současnosti je trh relativně nasycen, nicméně vstup nových konkurentů na trh se dá zcela určitě předpokládat, zejména například na základě rostoucí nezaměstnanosti v kraji. Ta může být právě podnětem pro zahájení podnikatelské činnosti u osob se ztrátou zaměstnání v oboru klempířství, tesařství.

Určitou bariérou vstupu potenciálních konkurentů na trh se službami v oblasti realizace střešních systémů může být podmínka pro provozování této řemeslné živnosti, a tou je odborná způsobilost, popřípadě vykonání šestileté praxe v oboru a následně nutnost neustálého vzdělávání a školení pracovníků. Nezanedbatelná není ani relativně vysoká náročnost na fyzickou kondici pracovníků a bezpečnost při práci ve výškách, požadovaná pro činnost v tomto odvětví. Dalším omezujícím faktorem by se mohla stát finanční náročnost nebo nedostatečné skladové zásoby materiálu pro realizaci služeb.

Významné ohrožení obchodní činnosti podniku představují stále nově vznikající prodejny a velkoobchody s širokou nabídkou sortimentu pro řemeslníky a stavebníky. Jedná se ve velké většině o společnosti se zahraniční účastí, které expandují se svými výrobky na český trh.

5) Hrozba substitučních výrobků

Poslední, pátou konkurenční silou jsou konkurenti, kteří dokážou nahradit dosavadní prodávané výrobky a služby na trhu novými substituty. Podnik Šichnárek spol. s r.o. preferuje ve své nabídce plechovou střešní krytinu, která má své přednosti, avšak není jediná na trhu.

Plechová střešní krytina je používána již po desetiletí. Základním materiálem zůstává plech, který je již ve výrobě opatřen několikavrstevným nátěrovým povlakem na bázi plastických hmot, akrylátových, polyuretanových či polyesterových barev. Plechové střešní krytiny jsou velmi odolné proti povětrnostním vlivům, jsou odolné proti krupobití a vichřici, extrémním mrazům i horku, mají dlouhou životnost, jsou lehké a snadno se s nimi manipuluje. Velkou výhodou je rychlost a bezpečnost montáže. Nevýhodou plechové střešní krytiny může být zvýšený zájem zlodějů o tento typ střešních krytin, nároky na přesnost a

kvalitu montáže, profesionalitu a speciální montážní vybavení, skladová náročnost. Pohyb po střeše vyžaduje opatrnost nebo instalaci speciálních nášlapných prvků.

Betonová krytina je vyráběna z přírodních materiálů: písku, cementu, vody a pigmentu oxidů železa, které tašku tónují do odstínů barvy červené, hnědé, černé, ale i modré a zelené, za použití malého množství vody. Betonové tašky jsou recyklovatelné a zdravotně nezávadné. Hlavními výhodami betonových tašek jsou především velká pevnost a odolnost proti mechanickému poškození včetně krupobití, stálost tvaru, mrazuvzdornost. Nevýhodou je, že časem může vlivem počasí dojít ke změně barvy střešní krytiny. Další nevýhodou betonových tašek je jejich vysoká hmotnost.

Pálená taška se vyrábí z hlín a jílu, které jsou vypalovány při vysokých teplotách, čímž vzniká cihelný (keramický) střep. Díky tomu si i nepřibarvované tašky udrží barvu po celou dobu své životnosti, odolávají UV záření, kyselým dešťům nebo ptačímu trusu. Výhodou pálených tašek jsou nízké nároky na údržbu. Nevýhodou pálené střešní tašky je finanční náročnost u barevných provedení. Pálené tašky jsou velmi křehké a je u nich důležité dbát na správnou pokládku.

Asfaltové šindele patří mezi nejnovější trendy. Jsou to výřezy z asfaltovaného izolačního pásu s nosnou vložkou ze sklorohože. Hlavní přednosti asfaltových šindelů jsou jejich jednoduchá a rychlá montáž, mnoho barevných a tvarových kombinací za nízkou cenu. Nevýhodou je poměrně nízká odolnost vůči vlivům životního prostředí, mohou být zdravotně závadné.

Vláknocementové střešní krytiny nahrazují původní oblíbené eternitové krytiny. Jsou vyrobeny na bázi cementu a umělých vláken. Zajímavé je její použití na obkládání fasád a možnost imitace přírodní břidlice. Jsou lehké, mají přesný tvar a hladký povrch. Nevýhodou je jejich vyšší křehkost. Je nutné, aby podklad byl co nejpřesnější. Jsou méně odolné proti povětrnostním vlivům.

Plastové šindele se vyrábí z recyklovaného plastu. Kladem této krytiny je velmi nízká hmotnost a značná odolnost, zejména proti růstu nežádoucích mechů a lišejníků. Nevýhodou je částečná hořlavost. Zdánlivě nízká cena se zvyšuje o náklady na bednění.

3.1.4 Strategie firmy

Svět se v posledních letech hodně mění, rychle se rozvíjí, na celém světě vítězí jen ti nejlepší, nejvýkonnější. Je zapotřebí si uvědomovat důsledky těchto změn, připravovat se na příležitosti a eventuální hrozby, reagovat na změny.

Chce-li být podnikatel úspěšný ve svém podnikání, měl by si nejprve stanovit, čeho chce dosáhnout, pečlivě zvážit jaký výrobek bude vyrábět nebo jakou službu bude nabízet. Je nutné sestavit si podnikatelský plán, pokusit se správně odhadnout potenciální trh a pak se postarat o všechno potřebné k realizaci svého cíle, jako jsou finance, výrobní zařízení, marketing, zaměstnanci atd.

Motto podnikatele Tomáše Bati z doby první republiky „náš zákazník – náš pán“ bez pochyb i v dnešním světě dokazuje, že největším aktivem všech podniků je právě zákazník a je tedy nezbytná absolutní orientace na zákazníka. Celá firma, všichni pracovníci si musí uvědomovat, že úspěch firmy, její setrvání na trhu a další rozvoj závisí na zákaznících.

Strategickým záměrem sledované společnosti je další **rozšiřování trhu a získávání nových zákazníků** jak pro obchodní tak i realizační skupinu a usilovat o co nejlepší reference z řad zákazníků. Podnik Šichnárek spol. s r.o. si na trhu vybudoval poměrně silnou pozici, která je postavena na individuálním přístupu k potřebám zákazníků, spolehlivosti dodávek a vysoké kvalitě odvedené práce. Společnost je po celou dobu své historie známa seriózním přístupem ke všem svým partnerům. Dobrá pověst a hodnocení zákazníků přitahuje další zákazníky.

Motto společnosti Šichnárek spol. s r.o. zní:

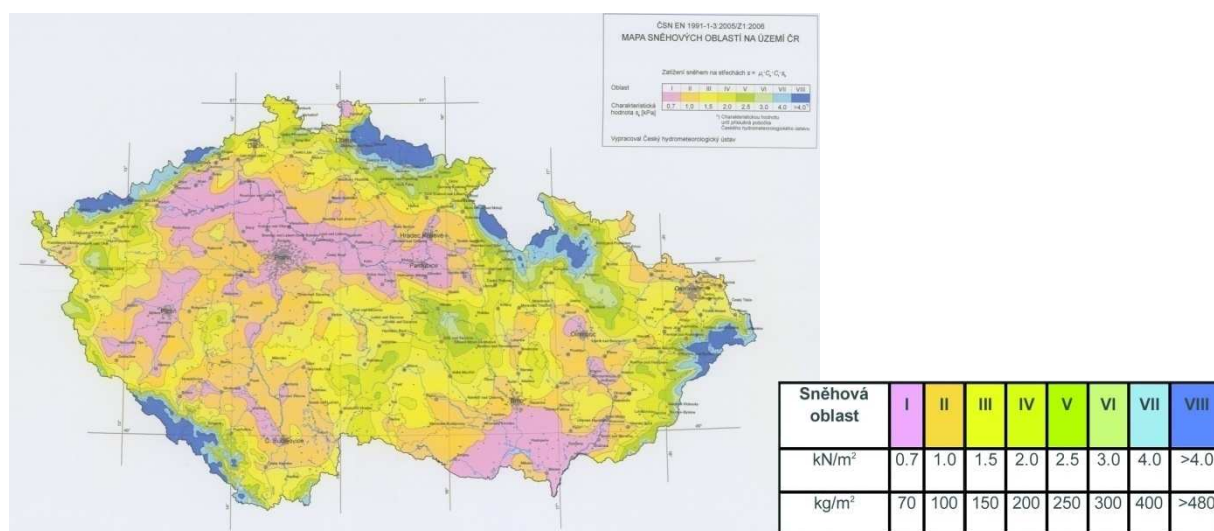
„Potřebujete střechu? To opravdu umíme!“

Volba správné **cenové strategie** je jednou z velice důležitých věcí, kterou by se měl zabývat každý podnikatel. Má-li zájem dobře prosperovat, musí volit ceny pomocí vhodné strategie tak, aby byly pro zákazníky zajímavé a pro něj výhodné. Podnik Šichnárek spol. s r.o. volí strategii středních cen, které odpovídají obvyklým cenám na trhu a jsou dostupné širokému spektru zákazníků. Ke stanovení úplné kalkulace cen je zapotřebí zohlednit architekturu domu, design, sněhové oblasti, orientaci vůči světovým stranám. Pak následuje

doporučení skladby celého střešního systému. Ukázka porovnání kalkulace cenové nabídky pro různé střešní systémy je zachycena v Příloze č. 6.

Zatížení sněhem je důležitou složkou při navrhování střešní konstrukce. Charakteristická hodnota sněhu na zemi je určena v závislosti na místě výstavby podle **mapy sněhových oblastí**, viz Obr. 3.1. V říjnu 2006 vydal Český institut norem změnu ČSN EN 1991-1-3:2005/Z1:2006 (Zatížení konstrukcí - Část 1-3: Obecná zatížení - Zatížení sněhem). Oproti původní mapě je zvýšen počet oblastí zatížení sněhem z 5 na 8. Některé regiony České republiky byly přeraženy do oblastí s vyšším zatížením (např. Ostravsko). Stávající norma ČSN EN 1991-1-3:2005/Z1:2006 vyžaduje výrazné zesílení konstrukcí, v místech nebezpečí vzniku sněhových kapes, ve všech sněhových pásmech.

Obrázek 3.1 Mapa sněhových oblastí



Zdroj: zpracováno dle normy ČSN EN 1991-1-3:2005/Z1:2006

Zvyšovat hodnotu kontaktu se zákazníky v dnešní době napomáhá i **virtuální komunikace**. Možnosti pro elektronické obchodování jsou velmi rozšířené a dostupné pro velkou skupinu zákazníků. Proto také podnik Šichnárek spol. s r.o. nabízí na svých internetových stránkách možnost vyměnit si prvotní, nezávazné informace cestou on-line. Rychlost je důležitým prvkem úspěchu u těchto operací. Zákazník si sám vkládá pokyny do počítače, operace jsou důvěrnější, pro zákazníka pohodlnější, na druhou stranu jsou však často anonymní, bez následné zpětné vazby od zákazníka, zda ho nabídka oslovila.

Výdaje sledované společnosti na propagaci a reklamu se meziročně zvyšují. Obchodní strategie podpory prodeje zahrnuje mimo jiné i účast na výstavách, jako je například **STŘECHY, PLÁŠTĚ, IZOLACE** na výstavišti Černá Louka v Ostravě.

Základem úspěchu společnosti Šichnárek spol. s r.o. jsou jeho nadšení, **kvalifikovaní pracovníci**. Osobnost pana Mgr. Libora Šichnářka, společníka firmy se vyznačuje úsilím o stálý růst podniku. Motivuje své pracovníky i sám sebe k nadšené a tvůrčí práci. Práci pro společnost nedělá jen pro peníze, ale těší ho růst podniku. Je erudovaným odborníkem, je schopen vést své spolupracovníky, ochoten podstupovat přiměřená rizika, překonávat potíže. Aktivitu podniku plánuje na delší období dopředu. Udává tempo výkonu celého podniku, jeho stylu se všichni spolupracovníci musí přizpůsobit. Jako manažer společnosti jde ostatním příkladem, ochotně se podílí na jakékoliv i nejnamáhavější práci, jeho činnost přináší podniku zisk, má přehled o výkonnosti svých spolupracovníků a nachází možnosti zlepšování organizace jejich práce. Uplatňují se zde zásady **etiky, pravidla vzájemného slušného a morálního chování všech zaměstnanců**.

Osobnostní vize majitele společnosti je preferovaná právě v oblasti poskytování služeb, ve vytváření přidané hodnoty, aby výsledek práce byl vidět, tak, aby vynaložená energie, úsilí za vykonanou práci byla oceněna uspokojením potřeb zákazníka, vytvořením vysoké hodnoty a kvality pro zákazníka. Pouhý nákup a prodej výrobků, s cílem vytěžit určitou výší zisku, není podstatou jeho podnikatelské činnosti.

3.1.5 Rozvoj podniku

Rozvoj podniku ovlivňuje velkým způsobem také vývoj mikro a makro okolí firmy. Pro strategické předvídání, plánování dalšího rozvoje podniku je nutné znát velké množství informací o stavu a očekávaném vývoji. Získat tyto potřebné informace lze pomocí moderních informačních technologií, databází a internetu poměrně rychle, za nízkou cenu a s minimálním úsilím. Informace lze získat samozřejmě i bez využití internetu, přístup k nim je však často zdoluhavý a nepohodlný.

Mikroekonomické informace zahrnují údaje o očekávané poptávce odběratelů, konkurentech, cenách, výrobcích, úrokových sazbách, poznatcích vědy a výzkumu.

Makroekonomické informace přinášejí informace o globálním vývoji ekonomiky světa i jednotlivých regionů, o vývoji vědy, legislativy v ČR, EU i ve světě, o rozvojových tendencích.

Společnost Šichnárek spol. s r.o. rovněž sleduje, co se děje v jeho okolí, pociťuje velmi silné tlaky z vnějšího prostředí a zamýšlí se nad otázkou, jak pokračovat dále v rozvoji firmy, co by mohlo pomoci pohnout se kupředu, udržet podnik při životě. Zajímá se o *vývojové trendy podnikatelského prostředí* v oblasti střešních krytin, pokouší se odhadnout situaci v budoucnu, co se stane, jak hluboce tyto trendy mohou ovlivnit vlastní budoucnost podniku. Pan Mgr. Libor Šichnárek se řadí mezi proaktivní jedince, kteří jednájí iniciativně a plně si uvědomují svou odpovědnost za situace, které mohou nastat. Co bude podnik dělat dále, aby dosáhl svého cíle v oblasti zvyšování podílu na trhu? V nynější době ekonomické krize přichází na řadu také problematika řízení a snižování nákladů podniku.

Společnost Šichnárek spol. s r.o. působí na trhu již 14 let, jedná se o malý podnik, zdravý a úspěšný ve svém oboru podnikání. Spolumajitel firmy a současně také manažer pan Mgr. Libor Šichnárek si však velmi dobře uvědomuje náročnou situaci na trhu, zejména v této době sílící globalizace. Klade si otázku, zda se má spokojit se současným vývojem firmy, nerozšiřovat své aktivity, čímž se vystavuje riziku, že narůstající poptávku bude nucen tlumit. Nebo naopak expandovat, investovat do svého rozvoje, zvažuje alternativu zahájení vlastní výroby okapového systému nebo rozšíření nabídky poskytovaných služeb o montáž fotovoltických střešních panelů. Pro své rozvojové plány podnik nemá dostatek vlastních finančních prostředků, zajímá se tedy o možnosti získání výhodných bankovních úvěrů nebo podpory pro rozvoj podnikání. Každá myšlenka, nápad si vyžaduje hledání vhodného, kvalitního investora. Nabízí se také otázka, zda současní majitelé zůstanou stoprocentními vlastníky nebo zda dovolí vstup kapitálově silného společníka do jejich podniku. Dnešní podnikatelské trendy směřují k partnerství, vytváření vnitřních i vnějších sítí s cílem dosažení kladného synergického efektu, vedou ke spolupráci konkurenčních firem, což může být dalším z motivů jak vytvořit větší ekonomickou sílu podniku a zároveň maximální užitek na jednotku nákladů. Síťové podnikání souvisí také s rozsahem nabízených služeb.

Poptávka zákazníků po zboží v klasických kamenných obchodech klesá, naopak se zvyšuje využívání internetových obchodů. Nejvíce frekventovanou aktivitou na internetu je vyhledávání informací. Podnik Šichnárek spol. s r.o. proto taktéž vynakládá finanční prostředky na provoz internetové domény, on-line databází poptávek, protože si uvědomuje význam internetových vyhledávačů v dnešním světě, kdy zákazníci žádají co nejrychlejší přístup k požadovaným informacím a zajištění jejich aktuálnosti, kvality a vypovídací schopnosti. Zvažuje investici do zahájení *elektronického obchodování*, jako potenciálu dalšího rozvoje své obchodní činnosti, neboť předpokládá další růst významu internetu v budoucnosti.

Oporou pro investice do rozvoje podniku, v případě že není dostatek vlastních zdrojů, se může stát využití cizího kapitálu, bankovních úvěrů, státních podpor, záruk či dotací.

3.1.6 Analýza projektu rozvoje podniku

POPIS PROJEKTU, VSTUPNÍ ÚDAJE

Analýza rozvoje podniku zvažuje tři možné varianty budoucího vývoje sledovaného podniku Šichnárek spol. s r.o.

První varianta „A“ zachycuje odhad vývoje podniku bez rozšiřování svých aktivit, která navazuje na historické ekonomické parametry podniku, kdy v následujících letech se nepředpokládá žádná významná investice. Projevy dopadu celosvětové ekonomické krize se dají očekávat až v letošním roce, protože podnik měl zajištěné zakázky na několik měsíců dopředu a doběh zakázek kulminoval v loňském roce. Není ale možné předpokládat další příznivější ekonomický růst.

Naopak druhá varianta rozvoje „B“ uvažuje o expanzi, investici do svého rozvoje, zvažuje alternativu zahájení vlastní výroby okapového systému. S ohledem na předpokládaný pokles tržeb vzhledem k ekonomické recesi v letošním roce, chce podnik pokles do budoucna optimalizovat právě touto investicí a očekává nárůst tržeb v důsledku uvedení výrobních linek do provozu. Jedná se o rozhodnutí podniku směrem k nárůstu činnosti s větší přidanou hodnotou, která by stabilizovala podnik se střednědobým výhledem v letech 2011 až 2014.

Jelikož současným trendem naší vlády je podpora malých a středních podniků směřována právě na výrobní aktivity, lze u této varianty rozvoje uvažovat nad možností získání dotace k pokrytí části zamýšlených výdajů na projekt nebo na vytvoření nových pracovních míst.

Třetí možností k porovnání je varianta „C“ - rozšíření nabídky poskytovaných služeb o montáž fotovoltaických střešních panelů. Vzhledem k tomu, že se podnik zabývá realizací zakázek ve stavebnictví se zaměřením na střechy, střešní konstrukce a krytiny, je projektový záměr spojený s investicí do výstavby vlastní fotovoltaické elektrárny a s koncepcí rozvoje poskytovaných služeb o montáž fotovoltaických elektráren potenciálním zákazníkům logickým rozhodnutím vedení společnosti. Umístění fotovoltaické elektrárny na střeše objektu předpokládá jednak vlastní úsporu energie a s ohledem na lokální umístění objektu v těsné blízkosti pohybu lidí je tato investice zamýšlená i jako reklamní podpora nabídky služeb.

Úkolem je nalézt celkově nejvýhodnější variantu návrhu rozvoje podniku s využitím metod vícekritériálního rozhodování.

Pro aplikaci této metody je zapotřebí si stanovit kritéria rozhodování, jak ukazuje tabulka 3.1.

Tabulka 3.1 Popis kritérií

Označení	Kritérium	Typ varianty projektu		
		V A: Bez aktivit	V B: Výroba	V C: Fotovoltaika
K 1	Riziko stagnace růstu firmy (<i>1-10</i>)	7	5	3
K 2	Počet pracovníků (<i>počet lidí</i>)	4	8	6
K 3	Investiční náklady (<i>v tis. Kč</i>)	500	6 550	4 330
K 4	Návratnost investic (<i>počet let</i>)	1	3	5
K 5	Tržby za vlastní výrobky a služby (<i>v tis. Kč</i>)	9 700	14 800	22 300
K 6	Provozní náklady - materiál + výkonová spotřeba (<i>v tis. Kč</i>)	7 800	8 800	18 200
K 7	Pravděpodobnost získání dotace (<i>v %</i>)	0	50	20
K 8	Podíl na trhu (<i>v %</i>)	10	50	20
K 9	Přidaná hodnota z tržeb za zboží a vlastní výrobky a služby (<i>v tis. Kč</i>)	2 400	6 700	4 800
K 10	Vlastní kapitál (<i>v tis. Kč</i>)	12 176	18 139	13 012
K 11	Výsledek hospodaření za běžnou činnost po zdanění (<i>v tis. Kč</i>)	599	1 811	1 049

Zdroj: vlastní zpracování

V první fázi řešení úlohy vícekritériálního rozhodování je zapotřebí určit, o jaké kritérium se jedná, zda nákladového nebo výnosového typu. Tato skutečnost je rozhodující pro volbu správného výpočetního vzorce u jednotlivých metod výpočtů.

Zvolená výběrová hodnotící kritéria byla rozčleněna na:

Kritéria nákladového typu

K1: Riziko stagnace růstu firmy (1-10)

Představuje velikost ohrožení budoucího vývoje firmy.

K2: Počet pracovníků (počet lidí)

Ilustruje vývoj počtu pracovníků ve firmě.

K3: Investiční náklady (v tis. Kč)

Náklady na pořízení hmotného nebo nehmotného majetku v pořizovací ceně.

K4: Návratnost investic (počet let)

Představuje očekávanou dobu návratnosti zamýšlených investic.

K6: Provozní náklady - materiál + výkonová spotřeba (v tis. Kč)

Zahrnují prognózu výše nákladů za materiál a výkonovou spotřebu v roce 2014.

Kritéria výnosového typu

K5: Tržby za vlastní výrobky a služby (v tis. Kč)

Jsou tvořeny tržbami z prodeje vlastní hmotné a nehmotné produkce a součástí je obchodní marže jako rozdíl výnosů z prodeje zboží a nákladů – prognóza pro rok 2014.

K7: Pravděpodobnost získání dotace (v %)

Určuje procentuální výhled na získání dotace.

K8: Podíl na trhu (v %)

Vyjadřuje procentuální odhad podílu firmy na celkovém trhu.

K9: Přidaná hodnota z tržeb za zboží a vlastní výrobky a služby (v tis. Kč)

Hodnota, kterou podnikatel přidá svým úsilím k hodnotě nakupovaného zboží nebo materiálu.

K10: Vlastní kapitál (v tis. Kč)

Zachycuje předpoklad vývoje vlastních zdrojů financování obchodního majetku podnikatele v roce 2014.

K11: Výsledek hospodaření za běžnou činnost po zdanění (v tis. Kč)

Představuje prognózu vývoje zisku nebo ztrát podniku za předmětné období v roce 2014.

URČENÍ VÁHY KRITÉRIÍ

Pro určení koeficientu důležitosti, neboli váhy jednotlivých kritérií, byla použita **metoda párového srovnávání** (Tab. 3.2) a **Saatyho metoda** (Tab. 3.3).

Aplikací **metody párového srovnávání** se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce 3.2.

Tabulka 3.2 Výsledky párového srovnávání kritérií

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	<i>f_i</i> ... počet preferencí i-tého kritéria	<i>f_i</i> + 1	normované váhy	pořadí
K 1	x	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	5	6	0,091	6
K 2		x	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0,030	10
K 3			x	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,015	11
K 4				x	1	1	1	1	1	0	1	9	10	0,152	2
K 5					x	1	1	1	0	0	1	7	8	0,121	4
K 6						x	1	1	0	0	0	4	5	0,076	7
K 7							x	1	0	0	0	3	4	0,061	8
K 8								x	0	0	0	2	3	0,045	9
K 9									x	0	1	8	9	0,136	3
K 10										x	1	10	11	0,167	1
K 11											x	6	7	0,106	5
n ... počet kritérií	11											Σ	66	1,000	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě přidělených hodnot důležitosti jednotlivých kritérií byl sestaven výpočet preferencí – *f_i*. Jelikož však u kritéria K3 (Investiční náklady) se rovnal nule, byl sloupec preferencí upraven přičtením hodnoty „1“ = *f_i* + 1. Normovaný koeficient váhy důležitosti stanovený podle vzorce (2.1) určuje váhu každého kritéria. Výsledné pořadí nejdůležitějších kritérií pomocí metody párového srovnávání je zřejmé: K10 (Vlastní kapitál) → K4 (Návratnost investic) → K9 (Přidaná hodnota z tržeb za zboží a vlastní výroby a služby) ...

Následně byla použita **Saatyho metoda** určení váhy jednotlivých kritérií, která kromě směru preferencí určuje také velikost této preference a normované váhy se vypočítaly jako geometrický průměr zapsaných hodnot. Výsledné hodnoty uvádí tabulka 3.3.

Tabulka 3.3 Vyhodnocení Saatyho metody

	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5	K 6	K 7	K 8	K 9	K 10	K 11	G ... geome- trický průměr řádků	normované váhy	pořadí
K 1	1	4	2	1/3	1/3	2	5	3	1/5	1/3	1/4	0,929	0,066	6
K 2	1/4	1	2	1/4	1/3	1/3	1/5	1/4	1/5	1/2	1/3	0,379	0,027	11
K 3	1/2	1/2	1	1/4	1/3	1/2	1/2	1/2	1/3	1/4	1/3	0,420	0,030	10
K 4	3	4	4	1	3	3	6	5	3	1/2	2	2,614	0,186	2
K 5	3	3	3	1/3	1	3	5	4	1/2	1/2	7	1,864	0,133	4
K 6	1/2	3	2	1/3	1/3	1	2	2	1/5	1/6	1/3	0,682	0,049	7
K 7	1/5	5	2	1/6	1/5	1/2	1	5	1/2	1/3	1/2	0,678	0,048	8
K 8	1/3	4	2	1/5	1/4	1/2	1/5	1	1/3	1/4	1/2	0,506	0,036	9
K 9	5	5	3	1/3	2	5	2	3	1	1/3	5	2,037	0,145	3
K 10	3	2	4	2	2	6	3	4	3	1	7	2,946	0,210	1
K 11	4	3	3	1/2	1/7	3	2	2	1/5	1/7	1	0,989	0,070	5
	Σ											14,043	1	

Zdroj: vlastní zpracování

Použitím těchto dvou metod a vlivem hodnotícího subjektu jsou váhy kritérií vždy do určité míry subjektivně ovlivněny, proto byl pro zvýšení spolehlivosti získaných výsledků použit vážený aritmetický průměr z obou metod, patrný v tabulce 3.4.

Tabulka 3.4 Výsledné porovnání vah kritérií

	Párové srovnání	Saatyho metoda	Aritmetický průměr
K 1	0,091	0,066	0,079
K 2	0,030	0,027	0,029
K 3	0,015	0,030	0,023
K 4	0,152	0,186	0,169
K 5	0,121	0,133	0,127
K 6	0,076	0,049	0,062
K 7	0,061	0,048	0,054
K 8	0,045	0,036	0,041
K 9	0,136	0,145	0,141
K 10	0,167	0,210	0,188
K 11	0,106	0,070	0,088
		Σ	1,000

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 3.4 vyplývá, že nejvýznamnějšími kritérii při posuzování rozvoje podniku jsou vývoj hodnoty vlastního kapitálu v budoucnosti, návratnost případných investic a vytvořená přidaná hodnota z tržeb za zboží a vlastní výrobky a služby. Mezi kritéria, která mají menší vliv při rozhodování, patří počet pracovníků ve firmě nebo samotná výše investičních nákladů. Není rozhodující, o jakou výši investice se jedná, zda nízkou, či právě naopak jakoukoliv vyšší hodnotu investice, všechny mohou být úspěšně realizovatelné.

VOLBA OPTIMÁLNÍ VARIANTY PROJEKTU

Posouzení optimální varianty možného rozvoje sledované firmy bylo sestaveno s pomocí metod vícekritériálního hodnocení variant:

1. metody lineárních dílčích funkcí utility
2. metody bazické varianty
3. metody PATTERN

1. Metoda lineárních dílčích funkcí utility

Ohodnocení variant dle této zvolené metody je zaneseno v tabulce 3.5. Výpočty byly sestaveny podle vzorce (2.3) viz str. 22 této práce.

Tabulka 3.5 Ohodnocení variant metodou lineárních dílčích funkcí utility

Kritérium	$x_i^0 \dots$ dolní mez; nejhorší hodnota	$x_i^* \dots$ horní mez; nejlepší hodnota	$x_i^* - x_i^0 \dots$ rozdíl nejlepší a nejhorší hodnoty	váhy	Vážené dílčí ohodnocení variant		
					V A:	V B:	V C:
K 1	7	3	-4	0,079	0	0,039	0,079
K 2	8	4	-4	0,029	0,029	0	0,014
K 3	6 550	500	-6050	0,023	0,023	0	0,008
K 4	5	1	-4	0,169	0,169	0,084	0
K 5	9 700	22 300	12600	0,127	0	0,051	0,127
K 6	18 200	7 800	-10400	0,062	0,062	0,056	0
K 7	0	50	50	0,054	0	0,054	0,022
K 8	10	50	40	0,041	0	0,041	0,010
K 9	2 400	6 700	4300	0,141	0	0,141	0,079
K 10	12 176	18 139	5963	0,188	0	0,188	0,026
K 11	599	1 811	1212	0,088	0	0,088	0,033
				Σ	0,282	0,744	0,398

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení tří různých variant rozvoje pomocí metody lineárních dílčích funkcí utility přineslo toto výsledné pořadí: **B** → **C** → **A** neboli varianta Zahájení výroby → Fotovoltaika → Bez investičních aktivit. Nejlepší hodnocení vyplynulo u varianty rozvoje „B“, která se zamýšlí nad zahájením vlastní výroby okapových systémů. I přesto, že některé kritéria investice „B“ představují mnohem vyšší zatížení podniku, například nejvyšší hodnotu investice, nejvíce pracovníků, vyšší náklady než nejméně výhodná varianta „A“, výsledný efekt dílčího ohodnocení u vítězné varianty „B“ je z tabulky 3.5 zřetelný, a to 0,744, čili o 46% lepší hodnocení než varianta „C“ a o 62% výhodnější než varianta „A“.

2. Metoda bazické varianty

Každé dílčí kritérium u jednotlivých variant bylo porovnáno s nejlepší hodnotou, která se mezi všemi variantami vyskytla. Dílčí ohodnocení variant vychází ze vztahu (2.4) a (2.5) s ohledem na typ kritéria (výnosové nebo nákladové), jak zobrazuje následující tabulka 3.6.

Tabulka 3.6 Ohodnocení variant bazickou metodou nejlepších hodnot

Kritérium	váhy	x_i^* ... horní mez; nejlepší hodnota	V A:	V B:	V C:
K 1	0,079	3	0,183	0,131	0,079
K 2	0,029	4	0,029	0,057	0,043
K 3	0,023	500	0,023	0,295	0,195
K 4	0,169	1	0,169	0,506	0,844
K 5	0,127	22 300	0,055	0,084	0,127
K 6	0,062	7 800	0,062	0,070	0,145
K 7	0,054	50	0	0,054	0,022
K 8	0,041	50	0,008	0,041	0,016
K 9	0,141	6 700	0,050	0,141	0,101
K 10	0,188	18 139	0,126	0,188	0,135
K 11	0,088	1 811	0,029	0,088	0,051
		Σ	0,735	1,657	1,758

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné pořadí variant se nyní změnilo: **C** → **B** → **A**.

S mírnou převahou zvítězila varianta „C“ Rozšíření služeb o montáž fotovoltaických střešních panelů nad variantou „B“ Zahájení vlastní výroby okapových systémů. Pořadí varianty „A“, která zachycuje odhad budoucího vývoje firmy bez podstatných změn a rozvojových aktivit, zůstalo nezměněno, opět se ukázala tato varianta jako nejméně výhodná.

3. Metoda PATTERN

Jako základ pro hodnocení dle metody PATTERN posloužila varianta vytvořená z nejhorších hodnot kritérií. Výpočet vychází ze vztahů (2.6) a (2.7) viz str. 24 této práce a hodnocení je patrné v tabulce 3.7.

Tabulka 3.7 Ohodnocení variant metodou PATTERN

Kritérium	váhy	x_i^0 ... dolní mez; nejhorší hodnota	V A:	V B:	V C:
K 1	0,079	7	0,079	0,056	0,034
K 2	0,029	8	0,014	0,029	0,021
K 3	0,023	6 550	0,002	0,023	0,015
K 4	0,169	5	0,034	0,101	0,169
K 5	0,127	9 700	0,127	0,194	0,292
K 6	0,062	18 200	0,027	0,030	0,062
K 7	0,054	0	0	0	0
K 8	0,041	10	0,041	0,204	0,081
K 9	0,141	2 400	0,141	0,393	0,281
K 10	0,188	12 176	0,188	0,280	0,201
K 11	0,088	599	0,088	0,267	0,155
		Σ	0,740	1,576	1,311

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem je následující seřazení pořadí variant: **B** → **C** → **A**.

Z dosažených výsledků opět vidíme, že nejhorší variantou je varianta „A“, nejvýznamnější variantou vyšla již podruhé varianta „B“, stejně jako tomu bylo u metody lineárních dílčích funkcí utility.

Ze vzájemného srovnání všech tří použitých metod jasně vyplývá, že stabilní pořadí, konkrétně třetí, poslední, zaznamenala varianta „A“, hodnocení variant „B“ a „C“ záviselo na použité metodě. Je z toho tedy patrné, že sledovaný podnik by se měl zabývat otázkou svého dalšího rozvoje, neboť varianta bez podstatných změn a rozvojových aktivit není optimální. Preferenční uspořádání variant napomáhá při výběru varianty určené k realizaci. Není rozumné spolehnout se pouze na jedinou metodu. V případě, že určitá varianta zůstane stále první v pořadí, pak ji lze považovat za variantu optimální. Jednoznačně taková v tomto projektu nevyšla. Majiteli podniku je možné **doporučit variantu zahájení vlastní výroby**.

3.2 Představení společnosti RPIC-ViP s.r.o.

Společnost RPIC-ViP s.r.o.⁸ byla založena v prosinci roku 1998 formou tzv. „management-buy-out“, tj. odkoupením samostatné divize RPIC od původní mateřské firmy ViP s.r.o., která zahájila svou činnost v roce 1991 a kde byli zaměstnáni někteří původní zaměstnanci nově vzniklé firmy RPIC-ViP.

Původní předmět činnosti zahrnoval zejména oblast podnikatelského poradenství a poradenství v oblasti rozvoje měst a obcí. Postupně se však pole působnosti spolu s realizovanými evropskými projekty rozšiřovalo až na současné portfolio služeb, zahrnující oblasti:

- rozvoj lidských zdrojů,
- vzdělávání s důrazem na rozvoj klíčových kompetencí,
- příprava a realizace evropských projektů,
- podnikatelské poradenství,
- rozvoj měst a obcí,
- zavádění systémů managementu jakosti a environmentálního managementu.

Základní služby RPIC-ViP v oblasti podnikatelského poradenství jsou:

- programy na podporu podnikání,
- služby začínajícím podnikatelům,
- podnikatelské vzdělávání,
- podpora podnikání a zaměstnanosti v Moravskoslezském kraji.

Společnost RPIC-ViP s.r.o. nabízí podnikatelům spolupráci při zajišťování finančních zdrojů k realizaci projektových záměrů. Jedná se o komplexní služby při zpracování žádostí o financování a všech podkladových dokumentů k vybraným strategickým projektům.

Poradenství pro začínající i existující podnikatele v oblasti finančního, procesního a projektového řízení je založeno na těchto principech:

- ▶ **kvalita** – nabízené služby jsou založeny na mnohaletých zkušenostech s úspěšnou realizací mezinárodních i českých projektů,

⁸ RPIC-ViP s.r.o., Rudé armády 486, 734 01 Karviná – Hranice, web: www.rpic-vip.cz

- ▶ **rychlost** – tým kvalifikovaných projektových manažerů se soustřeďuje na sledování aktualizací informací o požadavcích operačních programů a to umožňuje rychlé nasazení a pružnou reakci na potřeby klientů,
- ▶ **cena/přínos** – příznivý poměr ceny a přínosu realizované služby umožňuje konstrukce ceny, která obsahuje část úhrady prostých nákladů za konzultace při zpracování žádosti a přiměřenou odměnu (tzv. succes fee) v případě schválení projektu, cena je stanovena dohodou a odvíjí se od rozsahu práce.

3.2.1 Podmínky přijatelnosti žádosti o podporu z programu ROZVOJ

Zájemci o poskytnutí podpory z programu ROZVOJ musí splnit základní podmínky přijatelnosti žadatele. Žádost o podporu mohou předkládat v době, která je stanovena ve Výzvě. Výzva programu ROZVOJ je koncipována jako kolová výzva tzn., že ke schválení projektů dojde až po vyhodnocení všech projektů přijatých v rámci jedné výzvy. Žádost se podává ve dvou stupních – Registrační žádost a Plná žádost, prostřednictvím elektronického formuláře eAccount⁹, nikoliv v papírové podobě.

1) REGISTRAČNÍ ŽÁDOST

Obsahuje pět částí, které je nutné vyplnit:

- Základní údaje
- Základní údaje o žadateli
- Základní údaje o projektu
- Adresa místa realizace
- Prohlášení žadatele

Součástí Registrační žádosti je vyplněný Finanční výkaz, spolu s naskenovanými přílohami – Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát za poslední dvě uzavřená účetní období.

⁹ **eAccount** je internetová aplikace vytvořená pro potřeby žadatelů a příjemců dotace v rámci Operačního Programu Podnikání a Inovace. Nutnou podmínkou pro komunikaci prostřednictvím aplikace eAccount je podepisování některých dokumentů elektronickým podpisem žadatele.

Formulář **Finanční výkaz** slouží jako podklad pro vyhodnocení finančního i nefinančního zdraví podniku, tzv. ratingu, jedná se o výběrové kritérium přijatelnosti projektu. Liší se podle typu organizace a typu vedení účetnictví. Hodnocení je prováděno zdarma na základě těchto ukazatelů:

- *čistá současná hodnota (NPV)*
- *finanční míra výnosnosti (vnitřní výnosové procento - IRR)*
- *doba návratnosti investice (DN)*

Výsledek hodnocení však není žadateli přístupný, proto existuje pomocný nástroj na předběžný automatizovaný výpočet efektivnosti projektu - **Finanční kalkulačka**, která je naprogramována v Excelu. Na základě vyplněných údajů obdrží žadatel výsledek hodnocení, identický s hodnocením v aplikaci eAccount. Výsledné hodnocení je založeno na bodovém ohodnocení jednotlivých hodnotících ukazatelů – NPV, IRR a DN. Podle celkové výsledné hodnoty bodů je projekt doporučen nebo nedoporučen nebo doporučen s výhradami.

Výsledek pomáhá žadateli při rozhodování o realizaci projektu a může mu poskytnout informaci, zda úspěšně projde hodnocením ekonomické a finanční realizovatelnosti projektu. Zkušení pracovníci společnosti RPIC-ViP s.r.o. pomáhají žadatelům při zpracování žádostí, poskytují odborné poradenství v této oblasti.

Po odeslání Registrační žádosti se všemi požadovanými přílohami provede agentura CzechInvest její věcnou a formální kontrolu. Cílem je posoudit, zda je projekt v souladu s vyhlášenými podmínkami programu a zda splňuje všechny předpoklady pro získání podpory dle podmínek programu.

Informaci o výsledku obdrží žadatel elektronicky prostřednictvím eAccountu. V případě, že je Registrační žádost schválena, sdělí agentura CzechInvest **datum pro vznik způsobilých výdajů** (od tohoto data mohou být výdaje vynaložené v souvislosti s projektem považovány za uznatelné) a **lhůtu pro předložení Plné žádosti**.

2) PLNÁ ŽÁDOST

Plná žádost v aplikaci eAccount je aktivní až po úspěšném předběžném posouzení přijatelnosti. Požadovanými přílohami Plné žádosti jsou:

✓ **Formulář pro hodnocení finanční realizovatelnosti projektu**, který je rozdělen do dvou částí:

- A. ***Finanční plán investičního projektu*** obsahuje základní údaje o projektu - celkové náklady, maximální požadovanou výši dotace, kterou již v Plné žádosti není možné navýšit, pouze upravit. V první části formuláře „*Cash Flow projektu*“ žadatel vyplňuje projektované hodnoty výnosů, nákladů a oběžného kapitálu. Vstupní data musí být vyplněna pro jednotlivé roky, počínaje rokem plánovaného začátku realizace investice až do termínu plánovaného ukončení provozování investice (maximálně však na 10 let). Druhá část tabulky „*Doplňující údaje*“ obsahuje údaje pro výpočet průměrné doby odepisování investic. Průměrná doba odepisování investic je ve výsledném hodnocení porovnávána s dobou návratnosti investice. Dalšími doplňujícími údaji, které vyplní žadatel o dotaci, jsou počty pracovníků nutné k provozu investice, realizované tržby, struktura tržeb, podíl největšího odběratele na celkové produkci, CZ-NACE, doba podnikání.
- B. ***Finanční plán celého podniku*** slouží k hodnocení ekonomické efektivnosti celé firmy. Do tabulky žadatel vyplňuje údaje z Rozvahy a Výkazu zisků a ztrát ve zkráceném rozsahu.

✓ **Podnikatelský záměr**

Výběrová kritéria jsou úzce spojena s podnikatelským záměrem, jehož osnova musí obsahovat identifikační údaje žadatele o podporu, podrobný popis projektu, technickou specifikaci a časový harmonogram projektu, marketingovou analýzu a finanční analýzu projektu v maximálním rozsahu 35 stran.

✓ **Příloha k účetní závěrce za poslední uzavřený účetní rok**

Po kontrole Plné žádosti a požadovaných příloh ze strany CzechInvestu získá žadatel elektronickou informaci, že projekt postoupil do dalšího hodnocení. V opačném případě je žádost vyřazena s uvedením kritéria nepřijatelnosti.

3.2.2 Realizace projektů z programu ROZVOJ

Společnost RPIC-ViP s.r.o. se podílela na zpracování žádostí několika projektů na podporu podnikání z programu ROZVOJ, výzva I. Díky 100% úspěšnosti těchto projektů významně přispěli k růstu potenciálu Moravskoslezského kraje, a to konkrétně u podniků prezentovaných v tabulce 3.8.

Tabulka 3.8 Přehled úspěšných projektů z programu ROZVOJ

Příjemce podpory	IČO	Právní forma	Název projektu	CZ-NACE
MaDeX, s.r.o.	48395510	s.r.o.	Zvýšení produkčních kapacit a rozšíření výrobního portfolia v oblasti kovovýroby společnosti MaDeX.	25110 kovovýroba
			Celkové zamýšlené výdaje projektu v Kč:	6 902 000
			Výše schválené podpory v Kč:	3 190 000
			Způsobilé výdaje: Moderní technologie: CNC řezací plazmový stroj, ohraňovací lis, hydraulické nůžky, rámová pásová pila, motorový jeřáb včetně dráhy	
Příjemce podpory	IČO	Právní forma	Název projektu	CZ-NACE
REKTIMONT s.r.o.	25389408	s.r.o.	Rozšíření a modernizace strojního a technického vybavení	25110 kovovýroba
			Celkové zamýšlené výdaje projektu v Kč:	5 916 395
			Výše schválené podpory v Kč:	2 734 000
			Způsobilé výdaje: Moderní technologie: CNC řezací stroj, ohraňovací lis, hydraulické nůžky, rámová pásová pila, svařovací agregáty, plazmový pálicí stroj	
Příjemce podpory	IČO	Právní forma	Název projektu	CZ-NACE
kovo VESUV v.o.s.	47986034	v.o.s.	Rozšíření a modernizace výrobního provozu - pořízení speciálních lisovacích technologií a optického měřicího stroje	25900 kovovýroba
			Celkové zamýšlené výdaje projektu v Kč:	6 961 500
			Výše schválené podpory v Kč:	3 217 000
			Způsobilé výdaje: Moderní technologie: optický měřicí přístroj, 2 ks výstředníkových lisů	

Zdroj: zpracováno dle údajů CzechInvest a RPIC-ViP s.r.o. Karviná

Projekty podporované v rámci programu ROZVOJ mohou být realizované pouze v regionech se soustředěnou podporou státu a s vyšší mírou nezaměstnanosti. Žadatel se zavazuje, že zabezpečí dostatečné množství finančních prostředků pro financování celkových nákladů projektu. Formou podpory je dotace ve výši 1-20 mil.Kč. Procentuální výše podpory se řídí regionální mapou, zobrazenou v Tab. 2.2. Způsobilými výdaji je nákup dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, nové technologie, nikoliv však na leasing.

Dotace je vyplácena příjemci zpětně po ukončení projektu. Žadatel o poskytnutí dotace musí prokázat a zachovat po dobu 3 let vlastnická práva k nemovitostem a majetku, pořízeném z poskytnuté podpory. Je povinen vést oddělenou účetní evidenci a dokumentaci o způsobilých výdajích a uchovat je po dobu 10 let ode dne ukončení projektu.

Z tabulky 3.8 je patrné, že podpořené subjekty podnikají v oblasti kovovýroby a jejich podnikatelské plány byly zaměřeny na rozšíření a modernizaci výrobních prostředků, pořízení moderní technologie. Všechny byly realizovány v Moravskoslezském kraji. Podpora z dotačního programu ROZVOJ přinesla úsporu celkových investičních nákladů ve výši 55% způsobilých uznatelných nákladů.

Společnost RPIC-ViP s.r.o. nabízí podnikatelům komplexní služby při zpracování těchto žádostí k poskytnutí podpory a všech podkladových dokumentů k vybraným strategickým projektům, kterým se věnuje s maximálním úsilím a profesionalitou. I přesto získání přímé státní podpory není vždy jednoznačně zaručeno, to je nutné si uvědomit. V konečném důsledku jsou podpořeny jen některé subjekty, které jsou tak zvýhodněny vůči dalším účastníkům trhu. Otázkou je přirozeně i samotné nastavení pravidel poskytovatelem, zda se v nich neodráží různé zájmové tlaky a vazby i přes existenci daných pravidel pro výběrové rozhodování o poskytnutí podpory.

4 Návrhy a doporučení

Předkládat vize možného rozvoje zcela reálného podniku, který působí v určité odborné oblasti, je velmi obtížné s ohledem na podnikatelské možnosti sledovaného podniku.

Odbornost a vysoká profesionalita jednotlivých pracovníků a lidí, kteří se podílejí na řízení společnosti, je jednou z nejvýznamnějších hodnot. Je určitě těžké v rámci omezeného množství lidí, při běžných každodenních provozních problémech na jednotlivých zakázkách, řešit rozvojové možnosti, případně se zabývat dalšími specializovanými činnostmi, které pomohou k podnikatelské expanzi a rozšíření výrobních či obchodních kapacit.

Diplomová práce si kladla za cíl pokusit se tuto absenci využít pro stanovení návrhu možného alternativního rozvoje podniku, s tím, že vychází právě z těchto úzce specializovaných činností společnosti a přihlíží k odbornosti pracovníků tak, aby zvýšení kapacitního potenciálu nebylo příliš finančně náročné a přitom dosáhlo co nejvyšší ekonomické efektivity.

4.1 Zahájení výroby

Společnost Šichnárek spol. s r.o. působí na českém trhu v oblasti realizace konstrukce střech a střešních krytin již více než deset let. Je významným odběratelem okapových systémů, které prostřednictvím velkoobchodní činnosti prodává svým zákazníkům a současně v rámci výstavby střech provádí rovněž montáž okapových systémů. Myšlenka na zahájení vlastní výroby okapových systémů je tedy opodstatněná, **priorita vize je věnována rychlosti a spolehlivosti dodávek, možnosti individuálního přístupu k potřebám zákazníků.**

Strategie zahájení výroby se může opřít o dlouhodobou spolupráci s obchodními partnery a novou výrobou se snažit o získání respektu a jistoty mezi zákazníky i odbornou veřejností. Základním měřítkem pro výrobu a použité suroviny musí být kvalita a spokojenost obchodních partnerů i koncových zákazníků.

Podnikatelská vize k zahájení vlastní výroby okapových systémů vychází z finančních parametrů a ekonomických výsledků podniku předchozích let, s garancí zajištění vlastními zdroji a obchodním majetkem zobrazeným ve vlastním kapitálu tak, aby finančně ekonomická analýza byla pro banku či jiný finanční subjekt srozumitelná a přesvědčivá a tím zabezpečila možné spolufinancování tohoto projektu. Je jistě možné stanovit si podstatně vyšší nároky na rozvoj, které vytvoří nepoměrně značnější expanzi, je však otázkou, do jaké míry jsou pak realizovatelné. Bankovní instituce jsou dnes podstatně obezřetnější než v minulých letech, dbají na reálný stav podniku z pohledu historických konsekvencí a výraznějším způsobem monitorují zájemce o úvěr, zda byli či nebyli úspěšní v minulých letech a sledují historii jejich působnosti v manažerských funkcích jiných podniků.

Další příznivý aspekt, který může napomoci zvolit tento podnikatelský záměr, je dotační titul v rámci programu ROZVOJ, ovšem je třeba mít na zřeteli míru možnosti získání subvenčního titulu, s tím předpokladem, že ekonomická efektivita projektu musí být příznivá i bez této subvence. Jinými slovy řečeno, projektový záměr musí být z hlediska ekonomické analýzy financovatelný z vlastních a cizích zdrojů i bez dotačního titulu.

Svět se dnes rychle mění a s ním i požadavky zákazníků, proto chce podnik věnovat velkou pozornost svému rozvoji, vývoji a zdokonalování výrobků a technických řešení, ale také vývoji obchodních nástrojů a poskytovaných služeb. Vyrábět je nutné efektivně, promyšleně, ale také je zapotřebí zajistit odbyt pro své výrobky.

V nejbližší budoucnosti nemá osamocený podnik či organizace velkou šanci k výraznému úspěchu a k přežití. Ovšem zařadit se do podnikatelské sítě podniků v globálním celosvětovém systému je možné pouze pro podniky světové třídy s konkurenceschopnými, špičkovými výrobky a činnostmi. Příznivější bude zařadit se do regionální podnikatelské sítě podniků. V kraji Moravskoslezském je možné využít příhraniční spolupráce česko-slovensko-polské.

Současným trendem naší vlády je podpora malých a středních podniků směřována právě na výrobní aktivity, ve snaze zajistit nová pracovní místa a tím snižovat míru nezaměstnanosti v ČR v regionálně postižených oblastech.

4.2 Rozšíření služeb

V rámci současného vývoje nejmodernějších trendů rozvoje technologií pro výrobu střešní krytiny je nutné sledovat nejen nejrůznější kvalitativní parametry jednotlivých druhů střešních prvků, ale je také důležité zabývat se efektivností střešní plochy jako výrobního prostředku.

Fotovoltaické šindele jako prvek střešní krytiny splňují základní princip ochrany budov před nepříznivými klimatickými vlivy. U rekonstrukce střešního pláště technologií, jež by navíc umožnila využití plochy střechy k výrobě elektrické energie, lze konstatovat, že takový dům si „na sebe vydělá“. Energetická spotřeba je dokonce nižší než množství energie, které se vygeneruje a navíc nadbytek energie je takový, že po dodání do sítě za garantovanou cenu státem se může významnou měrou podílet na splátkách pořizovacího úvěru. Tento způsob výroby elektrické energie se v současné době jeví jako nejekologičtější, bez škodlivých vlivů na životní prostředí. Je důležité také poznamenat, že se jedná o záležitost s minimální údržbou, tzn. bez dalších nákladů na provoz a současně s poměrně dlouhou životností, a to až 30 let.

Fotovoltaická elektrárna na střeše pomáhá šetřit finance za dodávky elektrické energie. Rozptýlená výroba elektrické energie v těchto malých zdrojích snižuje množství energie ztracené při přenosu z velkých elektráren, protože elektřina je vytvářena přímo v místě, kde se využívá. Plán umístění fotovoltaické elektrárny na střeše objektu je začleněn do vzhledu budov tak, aby nenarušoval a neměnil vzhled objektu ze všech obvyklých pohledových stanovíšť.

Hlavní důvody proč se touto technologií zabývat jsou:

- fotovoltaická elektrárna a současně střešní krytina je schopna v horizontu 8-10 let zaplatit svým výkonem vstupní investici, ale také následně je schopna generovat finanční příjmy investorovi, a to minimálně dalších 10 let,
- existuje státní garance výkupní ceny energie po dobu 20 let,
- pokud budeme chtít vidět i ekologické dopady, pak je zde zřejmé snižování emisí.

V této souvislosti je nezbytné se také zabývat platnou legislativou EU a České republiky, která podporuje obnovitelné zdroje výroby energií. Současná vláda sice přehodnocuje výhodné výkupní ceny energií a současně chystá zákonné úpravy v této oblasti, nicméně se neočekává v oblasti fotovoltaických elektráren u staveb rodinných domů či jiných staveb s výkonem kolem 3-5 kW, žádné radikální omezení. V době, kdy je psána tato diplomová práce, se čeká na rozhodnutí vlády související s omezením kapacit distribučních sítí, které hrozí blackoutem¹⁰ u velkých fotovoltaických elektráren s výkony nad 10 kW. Toto rozhodnutí by mělo být zřejmé v nejbližších dnech.

Z výše uvedených technologických, ekonomických, ekologických, ale i geopolitických a politických důvodů je zřejmé, že tento směr rozvoje podnikatelské činnosti je velmi významným a domnívám se neopomenutelným směrem, kam může podnik směřovat. Je zde mnoho důvodů, které mohou přesvědčit potencionálního investora, aby realizoval své finanční zdroje právě do této krytiny, která nejen, že zabezpečí základní funkce, které od krytiny jako takové očekává, ale je také schopna generovat finanční zdroje, například pro případnou reinvestici.

Dá se předpokládat, že zájem o tento způsob získávání elektrické energie bude rychle narůstat spolu s klesající pořizovací cenou solárních modulů a výhodností výkupní ceny elektřiny, proto je vhodné se myšlenkou rozšíření nabídky služeb o montáž fotovoltaických panelů zabývat.

¹⁰ Blackout neboli zatmění, stav, kdy by nadbytek elektrické energie mohl způsobit rozsáhlý výpadek elektrického vedení na velkém území.

4.3 Spolupráce s učňovským střediskem

Kvalitně odvedená práce v tomto speciálním oboru činnosti vyžaduje odborné znalosti a zkušenosti pracovníků. Kromě teoretických znalostí se musí pracovníci prokazovat svou zručností i dobrou fyzickou kondicí. Podmínkou pro provozování této řemeslné živnosti je odborná způsobilost, popřípadě vykonání šestileté praxe v oboru a následně nutnost neustálého vzdělávání a školení pracovníků. Nezanedbatelným prvkem není ani zvládání a bezpečnost práce ve výškách.

Spolupráce s učňovským střediskem má za cíl vychovat si a přivést do podniku mladé pracovníky, protože populace výborných odborníků v oboru stárne a bude zapotřebí je v budoucnosti nahradit. Na jedné straně je zapotřebí o talentované jedince pečovat, investovat do jejich rozvoje a na druhé straně vytvářet jim podmínky pro to, aby se mohli projevit. Znalosti, dovednosti a postoje pracovníků ve společnosti se stávají klíčovým faktorem inovací, konkurenceschopnosti a adaptability pracovních sil.

Absolvent tříletého oboru tesař, pokrývač nebo klempíř se dokáže uplatnit ve stavebních firmách, studiem získává základní teoretické znalosti o používaných materiálech, technologických a pracovních postupech. Praktickou dovednost vykonávat tesařské, pokrývačské nebo klempířské práce se musí naučit právě přímo na pracovišti. Odborná praxe v podniku Šichnárek spol. s r.o. dokáže seznámit učně s technologickými postupy používanými pro práci na střeších, volit správný postup práce, nástrojů a materiálu pro pokládání a opravy krytin střech a střešních konstrukcí.

Více než kdykoli dříve se právě v dnešní společnosti klade důraz na vzdělání, společnosti založené na znalostech. Učení orientované na úzce specializované pracovní místo bude do budoucna problematičtější. Současným trendem společnosti je umění učit se a měnit svůj pracovní profil i několikrát během pracovní kariéry.

Úspěšnost malého podniku závisí na kultuře podniku a jeho majiteli, který by se měl snažit trpělivě a dlouhodobě rozvíjet potenciál lidí kolem sebe. Lze souhlasit s výrokem, který uvádí Košturiak v článku *Taková normální (česká) firma (2010): „Rozvíjet potenciál s jediným cílem, který by měl mít každý dobrý učitel: aby byl jeho žák lepší než on.“*

4.4 Shrnutí analyzovaného projektu rozvoje podniku

Diplomová práce a její projektová analýza, za pomoci využití speciálních metod vícekritériálního rozhodování, se soustředila na tři základní varianty projektu rozvoje malého podniku Šichnárek spol. s r.o., působícího na českém trhu v oblasti zhotovení střech.

- ❖ 1. projektové schéma představovalo situaci, kdy podnik nebude významnějším způsobem investovat a předpoklad jeho dalšího vývoje,
- ❖ 2. projektové schéma nastínilo předpoklad, že podnik bude investovat do rozvoje a předmětem rozvoje bude výrobní činnost v oblasti výroby okapových prvků,
- ❖ 3. projektové schéma zobrazilo situaci podniku, když bude investovat do rozvoje formou rozšíření služeb do nové progresivní oblasti fotovoltaiických elektráren.

Jednotlivé varianty projektu přinesly tyto výsledky:

Projekt 1. Projekt, kdy podnik bude omezeně, či pouze nezbytně investovat, může mít svým způsobem charakter opatrnosti, popřípadě nedostatku invence vedoucích pracovníků. V této souvislosti je nutné říci, že nedostatek příležitostí v oblasti zakázek, který se v současné době již začíná projevovat, může přivést podnik k útlumu či stagnaci. To znamená, že v roce 2010 se projeví propad tržeb především v oblasti prodeje vlastních výrobků a služeb, s tím souvisí pochopitelně i snížení hospodářského výsledku v tomto roce i v dalších letech. Je nutné podotknout, že tento dnes již očekávaný stav přináší určitou bezradnost či skepsi a obavy o budoucnost podniku. Tento vývoj musí nutně vést k úsporám nákladů ve všech oblastech provozních i osobních výdajů. Při tomto vývoji může situace vypadat přibližně tak, že vedení podniku se bude muset podstatně intenzivněji věnovat marketingové činnosti, snažit se vyhledávat zakázky, aby udržel své portfolio kmenových zaměstnanců, výrazně omezit spolupráci se subdodavateli na zakázkách a investovat jen nezbytně nutné prostředky na technické zabezpečení, důležité pro chod podniku.

Tato činnost by se dala definovat jako zakonzervování ekonomického vývoje s očekáváním oživení na trhu pracovních příležitostí. Tento způsob je bezpochyby logickým vyústěním dnešní situace, ekonomické recese, není však pochyb o tom, že *není úplně optimální*.

Projekt 2. Společnost vykazovala v předchozích letech, s přihlédnutím k tomu, že se jedná o malý podnik, dobré ekonomické výsledky a v klíčových oblastech finančních analýz vykazovala růstový potenciál. To znamená, že má prostor a výchozí pozici na to, aby uvažovala jiným způsobem, než je rekapitulováno v předchozím odstavci. Strategickým rozhodnutím, po konzultacích s majitelem podniku, se jeví jako nejvýhodnější investice, investice do výrobních činností.

S přihlédnutím k tomu, že existuje dlouhodobá spolupráce s širokým portfoliem podniků stejného zaměření, lze s nimi v projektu počítat jako s potenciálními zákazníky. Je to velmi důležitá okolnost, která má velký význam v konečném rozhodování. Další zákazníci pro naplnění výrobních kapacit musí vedení podniku zajistit kvalifikovanou marketingovou činností. Výhodu této investice lze popsat v tom smyslu, že ačkoliv se v minulých letech v podniku nezabývali přímou výrobou, umí profesionálně vyhodnotit kvalitní výrobek v této oblasti předmětu činností a také k ní mají profesně velmi blízko. Tato okolnost povede k optimálnímu výběru výrobních zařízení a technologie, s cílem vyrobit kvalitní produkt za přiměřenou cenu, kterou trh očekává. Další nespornou výhodou tohoto záměru je okolnost, že podnik vlastní nemovitost, kterou může pro výrobu, samozřejmě po nutné úpravě, využít.

Nevýhodou tohoto podnikatelského záměru se může jevit především její vyšší finanční náročnost na realizaci. Jednalo by se o investice do rekonstrukce nemovitosti, investice do výrobních zařízení a lidského potenciálu. Avšak, a to je důležité zdůraznit, je zde ***vysoká pravděpodobnost získání dotačního titulu z programu ROZVOJ***, popřípadě dotačních titulů na vytvoření nových pracovních míst, přičemž lze očekávat v rámci programu ZÁRUKA i výhodné podmínky od vládních programů administrovaných ČMZRB, jako možnost pro případnou alternaci při získání garancí vůči bankovním institucím.

Doporučení vyplývající z aplikované projektové analýzy volby optimální varianty projektu, uvedené v této diplomové práci, má bezesporu velkou vypovídací schopnost i nejvyšší prioritu při rozhodování pro majitele podniku.

Projekt 3. Opatrnější investiční příležitostí se jeví investice do využití nových progresivních technologických prvků při realizaci střešních konstrukcí a krytin. Je to poměrně nová oblast, která má v posledních letech, a to z důvodu vládních subvencí ČR s podporou EU, růstový charakter. Jedná se o fotovoltaické elektrárny, které i přes některé negativní

vlivy, které v posledních týdnech vláda ČR řeší, mají zcela nepochybně strategickou budoucnost. Jedním z vylepšených atributů, který není ještě v současnosti obvyklý, je způsob umístění fotovoltaických elektráren. Nikoliv na konstrukci nad střešní krytinou, ale využití fotovoltaických prvků přímo jako střešní krytinu, tzv. střešní fotovoltaické šindele. Tímto způsobem se projeví další výhodný parametr a to především úspora střešní krytiny.

Investiční náklady do tohoto podnikatelského záměru jsou nižší než u druhého projektu, představují investici do rekonstrukce nemovitosti, technologií a lidských zdrojů a především investici do dvou fotovoltaických elektráren o celkovém výkonu cca 10kW. Umístěná bude na střešní konstrukci vlastní nemovitosti, která se tímto ***stane současně reklamou oslovující potencionální zákazníky a zdrojem úspory nákladů*** za spotřebu elektrické energie podniku.

Hlavním důvodem, proč rozšířit nabídku poskytovaných služeb podniku o montáž fotovoltaických střešních panelů je faktická skutečnost, že zákazníkům, kteří uvažují o montáži nové nebo o rekonstrukci stávající střešní krytiny, se může tato investice do fotovoltaických střešních panelů vrátit přibližně do 8 let, v případě financování úvěrem je návratnost o něco delší a to o přidanou hodnotu úvěrových nákladů. Je zřejmé, že banky velmi vstřícně přistupují ke klientům při financování těchto projektů. V rámci současně platné legislativy jsou výkupní ceny elektrické energie stanoveny a garantovány po dobu 20 let provozu fotovoltaické elektrárny.

Shrnutí výsledků:

Nejvýhodnějším projektem, s největší přidanou hodnotou, z těchto tří předložených investičních záměrů, se jeví projekt výrobního celku okapových prvků, který je doložen odbornou finanční a ekonomickou analýzou, která vychází ze zcela reálných podkladů a odborných předpokladů. Analýza předpokládaného vývoje je zachycena v Přílohách 7,8,9.

Z hlediska podnikatelské výhodnosti následuje projekt do fotovoltaických elektráren. Pokud vláda příliš nezmění nastavené legislativní parametry a bude dále podporovat využívání obnovitelných zdrojů energie s ohledem na budoucí generace, budou obdobné projekty velmi časté v ČR, s velmi příznivou ekonomickou efektivitou.

Je zřejmé, že jako nejméně výhodná se ukázala první varianta, kdy by se podnik snažil udržet svou pozici na trhu pouze stávajícími službami, s očekáváním oživení trhu v dalších letech.

5 Závěr

Je obecně známo z dostupných statistických podkladů, že malé a střední podnikání je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů na trhu práce v ČR. Ekonomická recese, která se bezpochyby dotkne i těchto klíčových oblastí vývoje zaměstnanosti v ČR, se stala dominantním impulsem k vypracování této diplomové práce. Dopady ekonomické recese na MSP jsou zřetelné, statisticky prokazatelné a nezpochybnitelné.

Rozvoj MSP v České republice je podporován vládou, vládními institucemi, agenturami, odbornými organizacemi či organizacemi podnikatelské sféry, které jim za zvýhodněných podmínek nabízí své služby. Podpora zahrnuje celý soubor nástrojů, který pro podnikatele představuje zlepšení či usnadnění podnikání.

Předmětem vypracování této diplomové práce bylo stanovení možných rozvojových aktivit konkrétního podniku s přihlédnutím k jeho současnému stavu. Práce přináší ucelený pohled na systém podpor, realizovaných v ČR, umožňujících přístup českým podnikatelským subjektům k finančním prostředkům ze strukturálních fondů EU a rovněž k prostředkům ze státního rozpočtu.

V první části práce je zachycena charakteristika malého a středního podnikání, eventuální možnosti jejich podpory a současně jsou zde zobrazeny moderní trendy v rozvoji podnikání. Základní použité techniky a metodologické nástroje přispěly dominantní měrou k implementaci kvalifikovaného rozhodnutí k posouzení výhodnosti variant řešení rozvojových projektů.

Druhá část diplomové práce představuje praktickou oblast opírající se o spolupráci s konkrétním podnikatelským subjektem. Cílem aplikační části diplomové práce bylo analyzovat a vyhodnotit jednotlivé projektové varianty rozvoje podniku. Záměrem bylo vytvořit projektový model, tvořící předpoklady růstových ekonomických parametrů směřujících k posílení postavení podniku a jeho stability na trhu. Současně další dílčí cíl zachytil základní podmínky přijatelnosti žádosti o podporu z dotačního programu ROZVOJ.

V poslední kapitole jsou obsaženy návrhy na realizaci možných podnikatelských záměrů a doporučení, které by alespoň částečně mohly posílit pozici podniku v následujících letech.

Smyslem této práce bylo vytvořit průřez určitou zcela reálnou oblastí malého a středního podnikání v regionu, který patří z hlediska ekonomických změn k největším v ČR.

Je důležité zde říci, že srdcem ekonomiky je vzdělání lidí v kraji. Zpřístupnění vysokého školství, v rámci možností jednotlivých programů celoživotního vzdělávání, bezpochyby patří k dominantním změnám v rekvalifikaci občanů. Vysoké školství je bezesporu jedním z nejvýznamnějších základních pilířů českého hospodářství, vědecké postupy, metody a výzkum, které podniky ve spolupráci s vědeckými pracovníky vysokých škol aplikují do jednotlivých segmentů výrobních a jiných činností patří k velmi významným a měřitelným výsledkům.

Z pohledu těchto skutečností či faktů je více než zřejmé, že zajímavý investiční region je dán především vzdělanostně kvalitativním spektrem lidského potenciálu. Cílená subvenční politika vlády pak efektivně napomáhá podnikatelským subjektům s nedostatkem vlastních finančních zdrojů a je tudíž nezbytným rozvojovým faktorem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

1. BUTLER, D. *Enterprise Planning and Development*. 1.vyd. Great Britain: MPG Books Ltd., 2006. 401s. ISBN 0 7506 8064 4.
2. COHEN, W. *Staňte se úspěšným poradcem*. Přel. I. Tomečková. 1. vyd. Brno: Computer Press Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0530-X.
3. COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Přel. A. Lisa. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 342 s. ISBN 978-80-7261-156-0.
4. FOTR, J.; DĚDINA, J. *Manažerské rozhodování*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 170 s. ISBN 80-7079-939-0.
5. HNILICA, J.; FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
6. HRŮZOVÁ, H.; RICHTER, J.; ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 181 s. ISBN 80-245-0486-3.
7. JÁČ, I.; RYDVALOVÁ, P.; ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 161 s. ISBN 80-251-0853-8.
8. KIERNAN, M. J. *Inovuj, nebo nepřežiješ!* 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.
9. KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 214 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
10. KOTLER, P.; CASLIONE J. A. *Chaotika*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
11. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
12. LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Přel. A. Svozilová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
13. LUDVÍK, L.; MACUROVÁ, P.; POZATKOVÁ, B. *Rozvoj podnikání A*. 1. vyd. Ostrava: VŠB, 2008. 146 s. ISBN 978-80-248-1689-0.
14. LUDVÍK, L.; MIKOLÁŠ, Z.; WOZNAKOVÁ, Z. *Rozvoj podnikání B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB, 2008. 115 s. ISBN 978-80-248-1721-7.

15. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
16. MIKOLÁŠ, Z. *Podnikání & synergie*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 85 s. ISBN 80-7329-025-1.
17. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.
18. RAMÍK, J. *Vícekritériální rozhodování – analytický hierarchický proces*. 1. vyd. Ostrava: MoraviaPress, 1999. 211 s. ISBN 80-7248-047-2.
19. REŽŇÁKOVÁ, M.; *Finanční management 1.díl*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2005. 125 s. ISBN 80-214-3035-4.
20. REŽŇÁKOVÁ, M.; *Finanční management 2.díl*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2005. 119 s. ISBN 80-214-3036-2.
21. SOUČEK, Z. *Firma 21.století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
22. SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globálním světě*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 355 s. ISBN 978-80-86946-73-3.
23. VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Ostatní zdroje:

24. Interní podklady společnosti Šichnárek spol. s r.o. Ostrava
25. Interní podklady společnosti RPIC-ViP s.r.o. Karviná
26. Národní strategický referenční rámec pro období 2007-2013
27. Průvodce podnikatele OPPI

Elektronické zdroje:

28. BAROCH, P. Sluneční elektrárny "blackout" nezpůsobí. *Aktuálně.cz* [online]. 2010, březen [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/zivot-v-cesku/clanek.phtml?id=663007>.
29. Evropská územní spolupráce. *Fondy evropské unie* [online]. 2010, březen [cit. 2010-03-14]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Evropska-uzemni-spoluprace>.
30. Evropský týden malých a středních podniků 2010. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2010, březen [cit. 2010-03-14]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument71630.html>.
31. Informace o фондах EU. *Fondy evropské unie* [online]. 2010, březen [cit. 2010-03-14]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>.
32. Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013. *BusinessInfo.cz* [online]. 2006, duben [cit. 2010-01-05]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/>.
33. KOŠTURIÁK, J. Taková normální (česká) firma. *Moderní řízení* [online]. 2010, březen [cit. 2010-04-05]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-41825010-takova-normalni-ceska-firma>.
34. Operační programy 2007-2013. *Evropský sociální fond* [online]. 2010, březen [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>.
35. Podnikatelé úspěšně využívají evropské strukturální fondy. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2010, březen [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument71948.html>.
36. Statistika čerpání dotací z programů OPPI. *CzechInvest* [online]. 2010, březen [cit. 2010-03-07]. Dostupný z WWW: <http://eaccount.czechinvest.org/Statistiky/StatistikaCerpáníDotací.aspx>.
37. VLČEK, P. Česká republika podle OECD značně pokročila v podpoře podnikatelů. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2010, duben [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument72506.html>.
38. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2008. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2009, červen [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument61124.html>.

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s.	akciová společnost
CF	Fond soudržnosti
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
č.	číslo
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
mil. Kč	milionů Korun českých
mld.	miliard
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
NUTS	Územní statistické jednotky
Obr.	Obrázek
OP	Operační program
OPPI	Operační program podnikání a inovace
OPPP	Operační program průmysl a podnikání
resp.	respektive
ROP	Regionální operační program
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírky
SF	Strukturální fond
Tab.	Tabulka
tis.	tisíců
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....
Bc. Miluše Fratričová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Středoškolská 4

70030 Ostrava-Zábřeh

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Definice MSP

Příloha č. 2 OPPI

Příloha č. 3 Statistika čerpání dotací z programu OPPI

Příloha č. 4 Statistika čerpání dotací z programu ROZVOJ v Moravskoslezském kraji

Příloha č. 5 Vlastnosti střešních krytin

Příloha č. 6 Kalkulace cenové nabídky pro různé střešní systémy

Příloha č. 7 Finanční analýza podniku a odhad vývoje projektu „A“

Příloha č. 8 Finanční analýza podniku a odhad vývoje projektu „B“

Příloha č. 9 Finanční analýza podniku a odhad vývoje projektu „C“